



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: LIDERANÇA**

**A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NO DESEMPENHO E  
SATISFAÇÃO DOS LIDERADOS SOB A PERCEPÇÃO DESSES**

**MARIA DA CONCEIÇÃO CHAGAS DE AZEVEDO**  
**RA 20600644**

**PROF.<sup>A</sup> ORIENTADORA:**  
**MS. MARIÂNGELA ABRÃO**

**Brasília – DF, Julho de 2009**

**MARIA DA CONCEIÇÃO CHAGAS DE AZEVEDO**

**A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NO DESEMPENHO E  
SATISFAÇÃO DOS LIDERADOS SOB A PERCEPÇÃO DESSES**

Monografia apresentada à Faculdade de  
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas  
como um dos requisitos para conclusão  
do curso de Administração do UniCEUB –  
Centro Universitário de Brasília.

Profa. Orientadora: Ms. Mariângela  
Abrão.

**Brasília – DF, Julho de 2009**

**MARIA DA CONCEIÇÃO CHAGAS DE AZEVEDO**

**A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NO DESEMPENHO E  
SATISFAÇÃO DOS LIDERADOS SOB A PERCEPÇÃO DESSES**

Monografia apresentada à Faculdade de  
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas  
como um dos requisitos para conclusão  
do curso de Bacharel em Administração  
do UniCEUB – Centro Universitário de  
Brasília.

**Brasília (DF), 10 de Junho de 2009**

**Banca Examinadora:**

---

Prof(a). M. Sc. Mariangela Abrão  
Orientadora

---

Prof(a). .  
Examinador(a)

---

Prof(a). .  
Examinador(a)

"Os donos do futuro são aqueles que conhecem o poder da cooperação, trabalham sempre em equipe, armam seus times antes de realizar um projeto e lutam até alcançar seus sonhos. Eles são capazes de integrar o sucesso com a felicidade."

Roberto Shinyashiki

## Agradeço

A Deus, a realização deste sonho.

Aos meus familiares, a compreensão, o apoio e, em particular, ao meu marido que se assoberbou de trabalho na minha ausência.

Em especial às minhas filhas, minhas maiores incentivadoras, o apoio e a ajuda nas horas difíceis.

À minha amiga Elizabeth, a paciência e a presteza.

Aos meus colaboradores, a cooperação.

Aos amigos, Marimir e Alberto, que possibilitaram a realização deste trabalho.

À professora Mariângela Abrão, o apoio, a compreensão e o suporte na realização deste trabalho.

Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus pais, que serviram de estímulo, a todos os que crêem no poder da persistência e da superação, àqueles que exercem a liderança altruísta e a todas as mães que são naturalmente líderes sacerdotais.

*“Tu és eternamente responsável por aquilo que cativas”.*

*Antonie de Saint Exupéry*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>EMBASAMENTO TEÓRICO.</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>AUTORIDADE FORMAL VERSUS LIDERANÇA.</b>	<b>13</b>
<b>2.2</b>	<b>LIDERANÇA.</b>	<b>14</b>
2.2.1	Os estilos de liderança	19
2.2.2	A influência do líder no desempenho e satisfação do liderado	21
2.2.3	Percepção dos liderados sobre a atuação do líder	25
2.2.4	As competências do líder.	26
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.</b>	<b>29</b>
<b>4.1</b>	<b>PERFIL DOS ENTREVISTADOS.</b>	<b>29</b>
<b>4.2</b>	<b>LEVANTAMENTO DO ESTADO MOTIVACIONAL.</b>	<b>30</b>
<b>4.3</b>	<b>PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS EM RELAÇÃO À LIDERANÇA.</b>	<b>31</b>
4.3.1	Quanto aos tipos de líderes – Autocráticos ou Democráticos.	32
4.3.2	Quanto aos tipos de líderes – Diretivos, de Suporte ou “laissez-faire”.	33
4.3.3	Quanto a princípios organizacionais da empresa.	41
<b>4.4</b>	<b>EFEITOS DA MOTIVAÇÃO.</b>	<b>46</b>
<b>4.5</b>	<b>ANÁLISE DAS SUGESTÕES.</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.</b>	<b>48</b>
	<b>REFERÊNCIAS.</b>	<b>51</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTÕES DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS.</b>	<b>53</b>
	<b>APÊNDICE B/C – FIGURAS / TABELA DE VALORES RELATIVOS.</b>	<b>56</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distinções entre autoridade formal e liderança .....	13
Figura 2 - Questão (7) Consciência do entrevistado sobre conceitos de liderança e chefia.....	31
Figura 3 - Cruzamento da percepção de liderança com o estado motivacional. ....	31
Figura 4 - Cruzamento entre a liberdade de tomada de decisão com o estado motivacional. ....	32
Figura 5 - Questão (10) - Espaço para opinar nas ordens do líder. ....	33
Figura 6 - Cruzamento entre a liberdade de opinar nas ordens do líder com o estado motivacional. ....	33
Figura 7 - Distribuição da forma de atribuição de tarefas pelos líderes.....	34
Figura 8 – Representação grupo a grupo da distribuição do estado motivacional, por grupo de forma de distribuição de tarefas pelo líder .....	36
Figura 9 - Distribuição do estado motivacional, por grupo de forma de distribuição de tarefas pelo líder.....	36
Figura 10 - Resposta do líder ao bom trabalho do liderado.....	37
Figura 11 - Cruzamento da resposta do chefe ao bom trabalho com o estado motivacional. ....	37
Figura 12 - Questão (5) - Reação do líder perante uma falha. ....	39
Figura 13 - Cruzamento da reação do líder perante uma falha com o estado motivacional.....	39
Figura 14 - Questão (12) - Forma de cobrança de resultados. ....	40
Figura 15 - Cruzamento do tipo de cobrança da tarefa com o estado motivacional .	40
Figura 16 - Relação entre tipo de tarefa desejada e atribuída .....	41
Figura 17 - Análise segmentada da motivação do funcionário em relação à tarefa preferida/atribuída.....	42
Figura 18 - Distribuição percentual do universo frente à motivação e coincidências de tarefas (desejadas/atribuídas). ....	43
Figura 19 - Questão (11) - Incentivo à cooperação entre funcionários.....	44
Figura 20 - Cruzamento do estímulo à cooperação com o estado motivacional .....	44
Figura 21 - Questão (13) - Participação das perspectivas da empresa. ....	45
Figura 22 - Cruzamento entre a participação aos liderados das perspectivas da empresa com o estado motivacional. ....	45



Figura 23 - Questão (14) - Perspectiva profissional em dez anos.....	46
Figura 24 - Cruzamento da perspectiva profissional em 10 anos com o estado motivacional. ....	46
Figura 25 - Questão (8) - Medida de absenteísmo. ....	57
Figura 26 - Cruzamento do índice de absenteísmo com o estado motivacional.....	57
Figura 27 - Questão (6) Distribuição do estado motivacional.....	57
Figura 28 - Questão (9) - Liberdade para a tomada de decisões .....	58
Figura 29 - Forma de transmissão dos valores filosóficos da empresa. ....	58
Figura 30 - Cruzamento da transmissão de valores filosóficos com a motivação do funcionário.....	58

## RESUMO

Essa pesquisa tratou do estudo de caso na empresa imobiliária Beiramar Imóveis em Taguatinga-DF, e se propôs a investigar as variáveis que envolvem a relação de liderança entre gestores e colaboradores da empresa, mais especificamente nos departamentos: comercial; administrativo; financeiro; *marketing* e recursos humanos. A pesquisa visou identificar os estilos de liderança desses gestores e a influência por eles exercida sobre seus colaboradores. Buscou-se ainda, investigar de que forma os funcionários percebem a liderança de seus chefes, se essa liderança conduz ao melhor desempenho e satisfação deles (funcionários) e quais ações deveriam ser adotadas pelo líder, do ponto de vista do liderado, para maximizar a satisfação e a produtividade. Por meio do embasamento teórico, apresentou-se conceitos, características e alguns modelos de liderança, discorreu-se sobre comportamento organizacional, estilos de liderança, competências do líder, motivação e desempenho dos liderados. Nesse estudo de caso optou-se pela pesquisa qualitativa com o método exploratório, aplicando-se um questionário, com 15 perguntas (a maioria fechadas) relacionadas ao assunto em questão, cujos dados após tabulados, embasaram a análise e discussão. Concluiu-se que nem todos os fatores de motivação preconizados na literatura se mostraram eficazes para a geração de motivação. Concluiu-se também que o estilo bidimensional de liderança seria o mais eficaz para o perfil de liderados observado e ainda que é necessário reavaliar os métodos de cobrança de produtividade da empresa, dado que a excessiva pressão sobre parte dos funcionários é forte fator de desmotivação.

**Palavras-chave:** estilos de liderança, influência da liderança, desempenho e satisfação, percepção dos liderados sobre a liderança.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema liderança continua sendo um assunto atual e de interesse de todos que almejam assumir situações de comando nas empresas ou na vida pessoal. A liderança não é necessariamente uma relação hierárquica, mas a capacidade de um indivíduo influenciar outros a realizar voluntariamente ações em prol de um objetivo comum.

Ser um líder neste século XXI, não é tarefa fácil. As tendências sociais como: o aumento do nível de instrução; o acesso à informação facilitado pela tecnologia e o acirramento da concorrência pela globalização, que maximiza o poder de consumo, tornaram as relações, em particular empresa/cliente, mais complexas devido ao aumento no grau de exigência do cliente.

Em função disso, as empresas contemporâneas buscam a liderança ideal dando preferência ao líder capaz de extrair o máximo desempenho de seus liderados, de tal modo que isso se reverta em diferencial competitivo para a empresa.

Mas, para que a liderança se efetive, é preciso que o liderado tenha empatia com o líder, que o admire e receba dele motivação e apoio, soluções, recursos facilitadores e principalmente “*feedback*”<sup>1</sup>.

É função do líder, conciliar a missão e visão da empresa, bem como as estratégias administrativas às demandas dos liderados, promovendo um ambiente harmonioso, já que é no local de trabalho que as pessoas passam a maior parte do seu tempo. A satisfação do liderado favorece a motivação no alcance dos objetivos comuns, revertendo-se em excelência nas relações com os “*stakeholders*”<sup>2</sup>, internos e externos da empresa.

Essas evidências remetem ao problema de pesquisa desse estudo: O estilo de liderança do líder influencia no desempenho e satisfação dos liderados? De que forma os liderados percebem isto?

---

<sup>1</sup> Feedback – Termo que refere-se à avaliação (retorno) sobre o desempenho na conduta de alguém.

<sup>2</sup> Stakeholders - Termo usado em administração que refere-se a qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma empresa.

Diante destas constatações deu-se a escolha do tema, de interesse desta pesquisadora que é empresária, e pretende fazer uso da liderança mais adequada à sua rotina gerencial.

Esse estudo tem como objetivo geral, identificar a influência exercida pelo estilo de liderança de cinco gestores da empresa Beiramar Imóveis, na produtividade e satisfação de seus colaboradores e a percepção desses, acerca da gestão dos seus superiores.

Os objetivos específicos têm por finalidade; definir os estilos de liderança dos gestores da empresa B. Imóveis, e suas características; identificar a percepção dos colaboradores sobre o estilo de liderança do seu superior e levantar, na percepção dos colaboradores, as melhorias que poderiam ser incorporados ao estilo de liderança do superior que os motivassem ao melhor desempenho.

O presente estudo contribuirá no aspecto acadêmico para as mudanças de paradigmas na formação de novos líderes, com maior sensibilidade social e habilidades interpessoais, que os façam ver a liderança não apenas como um cargo de chefia, mas sim um conjunto de competências, no qual se inclui a inteligência emocional, que poderá ser usada no contexto da gestão na solução de conflitos e conciliação dos interesses comerciais e sociais.

Essa pesquisa poderá ser aplicada nas empresas, propondo aos líderes ações estratégicas voltadas aos liderados de modo a torná-los mais atuantes e conseqüentemente mais produtivos.

A relevância social deste trabalho coaduna-se com as relações humanas no ambiente organizacional, promovendo a valorização e desenvolvimento do colaborador que será conscientizado a exercer seu papel não mais de forma mecânica como no passado e sim de forma participativa, fato que promove a interação entre colaboradores e a chefia no ambiente organizacional.

O trabalho apresenta-se em quatro partes, além da introdução. Na primeira parte recorre-se a pesquisa bibliográfica acerca da liderança, a fim de se conhecer os estilos de liderança enfocados e os conceitos relativos ao assunto. A segunda parte trata da metodologia. A terceira parte refere-se à análise e discussão dos dados. A quarta parte discute os dados à luz das teorias abordadas e, posteriormente, as considerações finais.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

O presente estudo tem por objetivo identificar os estilos de liderança dos gestores da empresa Beiramar Imóveis e a partir daí investigar qual estilo obtém maior produtividade dos seus liderados, e como esses liderados se sentem em relação à gestão do líder.

Para tal finalidade buscou-se à luz das teorias abordadas, o embasamento adequado na identificação dos estilos de liderança adotados na empresa pesquisada, tendo em vista os estudos científicos possibilitarem o norteamento das ações mais efetivas no alcance da liderança eficaz.

### 2.1 AUTORIDADE FORMAL VERSUS LIDERANÇA

Autoridade formal difere de liderança. Na autoridade formal as normas legais e institucionais, conferem ao gerente o direito de tomar decisões, e aos funcionários, o dever de obedecer-lho. Na liderança, o líder não depende de exercer um cargo hierárquico para obter a obediência de seus liderados, ele o faz por meio da influência (MAXIMIANO, 2005).

Autoridade Formal	Liderança
Fundamenta-se em leis aceitas de comum acordo, que criam figuras de autoridade dotadas do poder de comando.	Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo.
O seguidor obedece à lei incorporada na figura de autoridade, não à pessoa que ocupa o cargo.	O seguidor obedece ao líder e à missão que ele representa.
A lei é instrumento para possibilitar a convivência social.	O líder é instrumento para resolver problemas da comunidade.

Fig. 1 - Distinções entre autoridade formal e liderança

Fonte: < [www.md.pro.br/adm\\_aula//Lideranca.ppt](http://www.md.pro.br/adm_aula//Lideranca.ppt) > **Grade gerencial de Blake e Mouton:**  
combinação de dois estilos de liderança.

“A liderança está diretamente relacionada a um fenômeno grupal que atende a objetivos recíprocos, num ambiente onde há influência mútua”. (BERGAMINI, 1994, p. 103).

O conceito de liderança não deve ser confundido com a posição hierárquica organizacional. A liderança tem relação direta com a capacidade de influência que uma pessoa tem sobre outras, ainda que não haja relação de hierarquia entre quem lidera e quem é liderado. Mas o que é ser líder afinal? Líder é o indivíduo que move as pessoas de forma espontânea rumo a um objetivo comum (ROBBINS, 2003).

## **LIDERANÇA**

A liderança tem sido objeto recorrente de muitas pesquisas, especialmente pelo fascínio do poder influenciador que algumas pessoas têm sobre outras. Historicamente o tema liderança vem sendo estudado há quase duzentos anos. Na Inglaterra, porém, já se falava sobre o assunto desde a era cristã (540 a 1547) (STOGDILL, 1974, apud BERGAMINI, 1994). Há muito o termo liderança perdeu a conotação de dom sobrenatural exercido por alguns, para se tornar uma competência que pode ser aprendida, à qual devem ser acrescidas algumas habilidades como, por exemplo, a inteligência emocional. A liderança é um conjunto de ações reciprocamente comunicadas e realizadas entre líder e liderados (HOLLANDER, apud BERGAMINI 1994).

O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (NANUS, apud BERGAMINI, 1994, p.103).

Na sucessão histórica dos estudos sobre liderança que começou por volta dos anos trinta, iniciou-se a busca por traços de personalidade - “teorias dos traços” - que caracterizassem os líderes e os distinguissem dos liderados. No entanto, as pesquisas destinadas a validar traços característicos da liderança eficaz, no desempenho e satisfação dos liderados não lograram êxito. Os estudos apenas elucidaram a premissa de que eficácia da liderança está mais associada à adequação do líder à situação do que a qualquer outra variável, ratificando-se assim a inexistência de traços (universais) legitimadores de liderança eficaz (ROBBINS, 2005).

Aclarada a inexistência de líderes padronizados por traços, os pesquisadores passaram a focar o comportamento dos líderes, observando-os pelo que faziam e não mais pelo que eram, pois, ao contrário das características, os comportamentos podem ser aprendidos. Surge aí a abordagem comportamental com suas duas funções de liderança – a focada nas pessoas e nas tarefas. A liderança focada nas pessoas valoriza o desenvolvimento e a satisfação dos liderados, procurando manter um relacionamento de confiança e respeito, sendo permitida a participação dos mesmos nas decisões que os interessa. Enquanto que na liderança focada na tarefa, o mais importante é a execução da tarefa de forma perfeita, o atendimento de prazos e a redução de custos, etc. O objetivo dessa teoria era treinar líderes que pudessem ser bem sucedidos em ambas as funções, tornando-se assim um líder eficaz. Ocorre que, na prática, nem sempre é possível compatibilizar, numa mesma pessoa, temperamento, habilidades sociais e até disponibilidade de tempo, para exercer os dois papéis. Concluiu-se então que a liderança pode ser eficaz quando usada de forma compartilhada com o grupo, delegando-se ao gerente ou líder formal a função de cuidar das tarefas, enquanto outro componente comanda a função social de manter a equipe harmonizada, solucionando os conflitos. (STONER e FREEMAN, 1995).

Na continuidade do assunto, há que se utilizar os questionamentos de Maximiano (2005, p. 294): “Existem lideranças mais eficazes ou melhores? E quais seriam os critérios mais adequados na análise e escolha dos estilos de liderança”.

Líderes são seguidos por seus liderados e esse comportamento indica consentimento e identidade de interesses. O consentimento do liderado está condicionado à validade que este atribui à missão do líder ou no interesse em receber uma recompensa. Mas a motivação, por si só, não é suficiente para mover o liderado. É necessário também haver empatia entre líder e liderado. A liderança só se efetiva quando os liderados seguem o líder espontaneamente. Cabe ao líder despertar no seguidor a motivação intrínseca nele existente, canalizando esta motivação para o atendimento das necessidades mútuas (empresa/colaborador). Desta forma o líder obterá o esforço necessário para a execução da tarefa. (MAXIMIANO, 2005).

Estudos associando a liderança à inteligência emocional dão conta de que a inteligência emocional é a maior competência da liderança eficaz. O QI (quoeficiente de inteligência) e as competências técnicas são “capacitações-limites”,

ou seja, são requisitos importantes, porém, insuficientes para a liderança. A inteligência emocional - com seus cinco elementos chave: autoconsciência; autogerenciamento; automotivação; empatia e habilidades sociais - é previsora da liderança bem sucedida. (ROBBINS, 2005).

A exemplo dos estudos de Ohio e Michigan, a pesquisa desenvolvida por Blake e Mouton pretendia obter uma visão bidimensional sobre os estilos de liderança, objetivando auxiliar na mensuração das variáveis comportamentais dos líderes, focado nas pessoas e nas tarefas. Blake e Mouton então criaram a grade gerencial, uma espécie de tabela gráfica com nove posições (numa escala que vai de 1 a 9) em cada eixo, totalizando oitenta e uma posições diferentes onde se pode analisar os vários estilos de liderança. O estudo sugere como sendo ideal o estilo [9,9] (liderança em equipe ou democrática, muita preocupação com a tarefa e com a satisfação do liderado) ou ainda, o estilo [5,5] (chamado de liderança meio-do-caminho). [1,9] (liderança preocupada com os liderados e pouco preocupada com a produção), [1,1] (tipo *laissez-faire*, onde o líder rejeita a liderança) ou o estilo [9,1] (liderança da tarefa ou autoritária – extrema preocupação com eficiência da tarefa e pouca preocupação com os liderados). Na verdade a grade gerencial apenas conceitua de forma mais estruturada os estilos de liderança, mas não apresenta determinantes comprobatórios de que o estilo [9,9] seja o mais eficaz em qualquer situação, embora os autores insistam em validá-lo como sendo o estilo ideal para se obter baixo absenteísmo, baixa rotatividade, melhor desempenho e satisfação dos liderados. ROBBINS (2005).

Os pesquisadores da Finlândia e Suécia então, em seu estudo nomeado de estudos escandinavos, decidiram investigar por meio de uma terceira dimensão, outros denominadores que identificasse a essência do comportamento da liderança, já que as duas dimensões pesquisadas em Ohio e Michigan davam mais ênfase a fatos do tipo: encontrar uma nova forma de fazer determinada tarefa, resolver velhos problemas de maneira nova, motivar pessoas a iniciar novas ações. O dinamismo do mundo atual exige dos líderes eficazes um comportamento orientado para o desenvolvimento. Partindo desse princípio os pesquisadores dessa teoria, conduziram novos estudos no sentido de aliar “orientação para o desenvolvimento” com liderança eficaz (ROBBINS, 2005).

Em seu estudo “modelo de contingência” Fiedler (apud ROBBINS, 2005) enfatiza que a competência do líder não depende só dele, mas também das



variáveis atreladas ao contexto da gestão. Com sua pesquisa se propôs a esmiuçar as variáveis inter-relacionadas à situação que culminem na liderança eficaz. Segundo esse autor a eficácia no desempenho do grupo vai depender de como o estilo do líder está adequado à situação e o quanto de controle o mesmo tem da situação. Com base nisso ele buscou identificar o estilo básico criando um questionário a ser respondido por colegas de trabalho, chamado (LPC), por meio do qual se confrontou as características contrastantes (agradável/desagradável, eficiente/ineficiente) dessas pessoas.

Os resultados indicaram que as respostas (sobre o colega) descritas de maneira positiva, identificavam-no como, orientado para o relacionamento. Respostas descritas de maneira desfavoráveis sobre o colega, menos querido, apontavam-no como orientado para a produtividade. Fiedler percebe como fixa a maneira de liderar de um indivíduo, e, em função, disso afirma ser necessário adequar o estilo do líder à situação, para que a eficácia da liderança seja maximizada. Desta forma só há duas maneiras de se alcançar esse objetivo: Optar pelo líder que melhor atenda à situação ou mudar a situação para adaptá-la ao líder (ROBBINS, 2005).

Redefinida recentemente por Fiedler e Joe Garcia, (apud, ROBBINS, 2005), a teoria original anteriormente citada, foi reconceituada como Teoria do Recurso Cognitivo. Nesta nova abordagem, os pesquisadores consideraram o estresse um fator prejudicial à situação, destacando a inteligência e a experiência do líder, como determinantes na redução da influencia desse. O estudo enfatiza a nocividade do estresse sobre a racionalidade (ROBBINS, 2005).

O líder ou qualquer outra pessoa, sob forte tensão será impedido de analisar uma situação de forma lógica. Baseado nesses estudos os pesquisadores chegaram a três conclusões: (I) O bom desempenho do líder é alcançado quando alia-se a inteligência às situações de baixa tensão. (II) Quando a situação é de alta tensão, a experiência no trabalho promove excelentes resultados no desempenho. (III) As habilidades intelectuais do líder estão diretamente vinculadas ao desempenho do grupo, em situações vistas por ele como de baixa tensão. A maior contribuição dessa teoria foi a inclusão do estresse como uma variável situacional no contexto da liderança (FIEDLER e JOE GARCIA, Apud, ROBBINS, 2005).

Embora as teorias sustentem que os líderes dão o mesmo tratamento aos seus liderados, sabe-se que na prática essa relação ocorre de maneira diferente. É o

que afirma a teoria da Troca entre Líder e Liderado. A tendência é que o líder acabe se relacionando mais com um pequeno grupo da equipe, nomeado por essa teoria como “grupo interno”, este grupo é formado por aqueles liderados que têm mais competências e mais afinidades nas atitudes e características com o líder, e devido a isto recebem mais recompensas e privilégios. (ROBBINS, 2005).

O outro grupo chamado de “grupo externo” recebe menos atenção e menos benefícios do líder, e a relação é mantida de maneira formal e hierárquica. Ou seja, embora a escolha seja feita pelo líder são as características do liderado que influenciam esta decisão. A teoria sugere que desde o início da relação o líder deve sucintamente categorizar cada componente do “grupo externo” para que a relação se mantenha estável e sincera.

Os membros do “grupo interno” recebem melhores avaliações por serem preferidos pelos chefes, e acabam por ficar mais tempo na empresa por se sentirem satisfeitos com a chefia (ROBBINS, 2005).

Desenvolvida por Bernard M. Bass a teoria transformacional delineou dois tipos de liderança comparando-os em seus aspectos contrastantes relacionados à execução da tarefa e ao subordinado, aos quais deu o nome de transacional e transformacional. No estilo de liderança transacional o líder determina o modo como a tarefa deve ser realizada a fim de que o liderado atinja os objetivos da organização e os dele próprio. Também os auxilia a terem confiança na obtenção dos resultados, pressionando-os a despender os esforços necessários. (STONER e FREEMAN, 1995).

Ao contrário da liderança transacional, a liderança transformacional passa confiança aos seus liderados, fazendo-os realizarem metas além de suas expectativas, valorizando a importância do trabalho realizado em grupo, fazendo-os transcender seus interesses próprios em prol da causa da equipe e da organização, elevando o nível de interesse de realização para metas mais substanciais (STONER e FREEMAN, 1995).

### 2.2.1 Os estilos de liderança

Os modelos de liderança mais conhecidos são: autocrático; democrático e *laissez-faire*<sup>3</sup>.

Na liderança autocrática as decisões são centralizadas no chefe que requer a execução da tarefa, por meio da autoridade que lhe foi concedida pelo cargo. Já a liderança democrática é aquela em que o líder compartilha as decisões com seus liderados, concedendo-lhes certa autonomia (MAXIMIANO, 2005).

No tipo de liderança *laissez-fair* (Vergara, 2003), em função de não demonstrar o exercício da influência, o líder tem participação insignificante e descompromissada no processo decisório, ou seja, a liderança ocorre de maneira negligenciada.

Um tipo de liderança que também têm sido alvo de interesse dos pesquisadores é a liderança feminina, cujos resultados conclusivos enfatizam que, mesmo com chances reduzidas de despontarem como líderes, as mulheres são líderes igualmente eficazes e reconhecidas por seus subordinados como tal. (STONER e FREEMAN, 1995).

Ainda no âmbito dos estilos de liderança, cabe mencionar a distinção entre as lideranças feminina e masculina.

Segundo Robbins (2005), as pesquisas indicam haver similaridade entre a liderança masculina e a feminina, sendo que as poucas diferenças existentes favorecem as mulheres. Elas preferem um estilo de liderança mais democrático no qual possam atuar de forma a agregar e a reforçar a auto-valorização de seus liderados. As mulheres crêem em suas habilidades inter-pessoais e no carisma para influenciar os outros. Os homens, por sua vez, tendem a adotar o estilo do comando e controle usando a autoridade para influenciar.

A inteligência emocional, portanto, contendo elementos como a empatia e as habilidades sociais, se alinha ao perfil da liderança feminina.

As mudanças de paradigmas na substituição de estruturas rígidas e o individualismo competitivo das organizações por flexibilidade, confiança e compartilhamento de informações, são ações inovadoras que se coadunam com

---

<sup>3</sup> Laissez Faire ("Deixa Fazer") - esse termo francês define o líder que repassa ao grupo a tarefa de decidir e não assume a liderança.

líderes que ouvem, motivam e apóiam seus liderados. As mulheres, portanto, demonstram adequar-se a essa situação de liderança (ROBBINS, 2005)

Os homens, como enfatizado anteriormente tendem a adotar posturas mais racionais em relação à liderança. Segundo Robbins (2003) os líderes geralmente optam por dois estilos de liderar: o estilo diretivo, no qual o líder comunica aos liderados o que espera deles, dá instruções sobre a tarefa e fornece um cronograma a ser seguido; e o estilo de suporte, que é o líder amistoso e interessado nas necessidades de seus liderados. Para decidir qual estilo é mais apropriado adotar deve-se levar em conta a situação. Com funcionários competentes e habilidosos, por exemplo, a liderança diretiva seria redundante. Neste caso o estilo de suporte é mais recomendável, tendo em vista que esses funcionários não necessitam de instruções para um trabalho no qual já são experientes. Já o estilo diretivo é adequado para o funcionário inexperiente e desmotivado, que necessita do líder para apontar-lhe as instrução de execução da tarefa e uma visão de futuro (ROBBINS, 2003).

Tannenbaum e Schmidt (apud STONER e FREEMAN, 1995), juntamente com outros pesquisadores, viam o estilo de liderança como uma "via de mão única", ou seja, quanto maior fosse o interesse do líder para a liderança de tarefas, menor seria para a de pessoas. As pesquisas seguintes objetivaram encontrar quais estilos obteriam o melhor desempenho. Partiu-se então para os estudos de Ohio State, em que foi pesquisada a eficácia das lideranças: a orientada para a produção que recebeu o nome de "estrutura de iniciação", e a liderança focada no funcionário denominada "estrutura de consideração". Os resultados demonstraram menor rotatividade e maior satisfação dos funcionários, que eram comandados por líderes com alto grau de "consideração" e maior rotatividade e queixas para os líderes mais focados na "estrutura de iniciação". (STONER e FREEMAN, 1995).

Similares aos estudos de Ohio, os estudos de Michigan também buscavam diferenciar os líderes voltados para a tarefa, dos líderes voltados para o empregado. Na liderança focada na tarefa o trabalho era passado de forma organizada, os padrões deveriam ser seguidos e as tarefas eram supervisionadas. A liderança focada no empregado estimulava a participação dos liderados no processo decisório e estes eram inspirados a obter maior desempenho, recebendo de seus líderes demonstrações de apoio e confiança. Os resultados deste estudo indicaram que as equipes mais produtivas tinham a liderança mais focada no empregado e menos na produção. Constatou-se ainda que na relação de liderança pautada pela aliança com

os liderados, os líderes embora mais eficazes, eram mais dependentes da anuência dos subordinados no processo decisório (STONER e FREEMAN, 1995).

Para Maximiano (2005), a liderança orientada para as pessoas ajusta-se ao modelo democrático de autoridade, no qual o líder conduz seus liderados ao crescimento profissional, promove um ambiente agradável, incentiva as relações humanas e o trabalho em equipe. A liderança orientada para a tarefa assemelha-se aos comportamentos estabelecidos no modelo autocrático do uso da autoridade, onde a ênfase é no alcance de metas como: redução de custos, qualidade do produto ou serviço, cumprimento de prazos e vencimento da concorrência.

Na teoria sobre liderança carismática os subordinados enxergam no líder, uma pessoa dotada de capacidades heróicas ou extraordinárias. As pesquisas sobre lideranças carismáticas enfatizaram comportamentos que distinguem líderes carismáticos dos não carismáticos através de características próprias, e que segundo um dos mais bem documentados estudos de Conger e Kanung, (apud, ROBBINS, 2005), descrevem essas características como: (I) Os líderes são visionários; (II) correm riscos por esta visão; (III) são compreensivos com seus liderados; bem como com as limitações impostas pelo ambiente, e; (IV) comportam-se de forma distinta das pessoas comuns. (ROBBINS, 2005).

Alguns teóricos não acreditam que a liderança carismática possa ser ensinada. Outro grupo crer que as pessoas não só podem aprender como também, podem ser treinadas (ROBBINS, 2005).

## 2.2.2 A influência do líder no desempenho e satisfação do liderado

Como conseguir a motivação dos liderados?

Não se pode falar de liderança sem associá-la à motivação, em razão de estarem estes dois fatores, intrinsecamente ligados. Assim como no caso dos estilos de liderança, as primeiras teorias sobre motivação tentaram estabelecer um modelo que se adequasse a qualquer indivíduo ou situação (ROBBINS, 2004).

Inicia-se por Abraham Maslow que desenvolveu a teoria piramidal da Hierarquia das necessidades, segundo a qual o ser humano possui cinco necessidades (que vão das mais elementares às mais altas como a auto-realização) e à medida que vai satisfazendo cada uma, (começando pelas mais básicas, as

físicas) o indivíduo tende a buscar satisfazer a próxima necessidade da pirâmide. (STONER E FREEMAN 1995).

No entanto, os modelos: tradicional das necessidades humanas, criado por Frederick Taylor (administração científica); relações humanas (Elton Mayo) e recursos humanos (Douglas McGregor) revelaram percepções divergentes em relação aos seres humanos. No modelo de Taylor os administradores estabelecem meios mais eficientes de realização do trabalho rotineiro ao mesmo tempo em que motivam os trabalhadores com benefícios salariais proporcionais à produção (STONER E FREEMAN 1995).

O estilo ideal de liderança que obtenha a melhor resposta no desempenho e satisfação dos liderados, segundo Fiedler, não existe. Com seu estudo a teoria contingencial, esse autor:

pretendeu estabelecer a relação mais apropriada entre o estilo de liderança e a situação organizacional, onde o seu modelo foi desenhado para capacitar os líderes a diagnosticarem quer os estilos de liderança as situações organizacionais (1967 apud ESTEVINHA E MENORIA, 1992, p. 3547).

Ou seja, o modelo mais apropriado é aquele que melhor adapte o estilo de liderança à situação organizacional, mais especificamente ao desempenho e a satisfação dos colaboradores.

Pesquisas iniciais simplificavam o tema enfatizando que: “trabalhador feliz é trabalhador produtivo” (ROBBINS, 2004, p. 21). Tal análise refletia um empenho paternalista dos administradores dos anos 30 e 50 para com seus liderados. Eles acreditavam que oferecendo recompensas, como benefícios e lazer, os liderados seriam mais felizes e produtivos. Revisões recentes, no entanto, apontaram para uma evidência oposta: a de que a produtividade é que gera satisfação. Quando faz um bom trabalho, as expectativas positivas experimentadas pelo trabalhador, conduzem à satisfação.

Os gestores têm grande interesse em adequar sua liderança ao ambiente organizacional em que atuam, já que dessa adequação depende o retorno produtivo dos comandados. Segundo Robbins, a produtividade dos funcionários é alcançada quando eles estão satisfeitos com o trabalho. A satisfação está diretamente relacionada às “tarefas mentalmente desafiadoras, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores”. Embora as tarefas desafiadoras sejam motivo de satisfação e prazer para o liderado, certo controle na expectativa

do mesmo, por parte do líder se faz necessário, de modo a evitar-se possíveis frustrações (ROBBINS 2004, p.21).

Os liderados também preferem tarefas variadas; alguma autonomia; “*feedback*” sobre o desempenho e ferramentas que facilitem o trabalho. Um ambiente físico seguro, limpo e descontraído também são fatores de predileção dos trabalhadores (ROBBINS 2004).

Além dos itens já citados, o líder que objetiva desempenhar uma gestão eficaz, deve atentar para as cinco práticas enfatizadas por Drucker, que validam a gerência eficaz: A primeira prática concentra-se mais nos resultados do que no trabalho; a segunda propõe iniciar ações fazendo o que seja possível realizar e só depois tratar de vencer as barreiras; a terceira prioriza a realização de ações em áreas cujos resultados se sobressaíam; a quarta considera que, para serem eficazes, as decisões devem ser estrategicamente planejadas e não improvisadas; e a quinta preconiza que a maneira correta com que um gerente ordena seu tempo é crucial para tornar a gestão eficaz, sendo esta a mais importante prática usada pelos gerentes de sucesso (DRUCKER apud, CARAVANTES, 1977, p.43).

Já a liderança bidimensional é caracterizada por Maximiano como a gestão na qual o líder conjuga e prioriza as duas lideranças (voltada para pessoas e para as tarefas). Nessa teoria mediu-se a eficácia da liderança, observando-se o efeito no desempenho da tarefa e na satisfação do liderado. Um liderado produtivo e satisfeito ratifica a eficácia da liderança. As conclusões sobre esta teoria revelaram: superioridade do modelo democrático sobre o autocrático e o fato de que o líder autocrático amenizava seu estilo, sendo mais permissivo, causando confusão e levando ao conseqüente prejuízo no desempenho e na satisfação do subordinado. MAXIMIANO, (2005).

Na teoria situacional, os pesquisadores Hersey e Blanchard, direcionaram seu estudo para os liderados, relacionando-os com a eficácia da liderança, já que depende deles a aceitação do líder. A eficácia do comando do líder dependerá das ações dos liderados. Essa eficácia da liderança só se efetiva quando os liderados demonstram habilidade e disposição para a realização das tarefas. A teoria situacional entende que a relação líder/liderado deve evoluir para o amadurecimento, o que significa dizer que quanto mais maduros e responsáveis os liderados, menos controle deve ser exercido sobre eles. (ROBBINS, 2005).

Similar à teoria situacional, uma das mais respeitadas teorias sobre liderança, o estudo da meta e do caminho, criada por Robert House, (ROBBINS, 2005) mescla informações dos estudos de Ohio sobre estrutura de iniciação e consideração, bem como da teoria das expectativas na motivação.

Os termos meta e caminho derivam da convicção de que os líderes eficazes abrem os caminhos para ajudar seus liderados a atingirem seus objetivos, tornando a jornada mais fácil ao reduzir os seus obstáculos (ROBBINS, 2005, p. 314).

Segundo Robbins (2005) o comando mais eficaz está condicionado à capacidade e motivação dos liderados. Os autores encontraram quatro comportamentos de líderes que são coerentes com as situações a seguir descritas e, vão do diretivo ao *laissez-faire*: (I) Nos casos em que os liderados apresentem incapacidade e desmotivação para execução da tarefa, o líder deve oferecer orientações claras e específicas; (II) Se os liderados forem incapazes, mas motivados, o líder deverá dar muita ênfase na orientação da tarefa como forma de compensar a falta de capacidade deles, além de manter um bom relacionamento com o grupo; (III) Com liderados capazes, porém desmotivados, o estilo do líder deve ser apoiador e participativo; (IV) Com uma equipe de liderados capazes e motivados, o líder não precisa ser muito atuante. Essa teoria enxerga a importância dos liderados enfatizando que “os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores” (ROBBINS, 2005, p. 312).

Para House, há quatro comportamentos de liderança: A diretiva, apoiadora, participativa e orientada para a conquista. O “líder diretivo” é aquele que informa aos liderados o que espera deles, estrutura as tarefas e dá instruções objetivas sobre a execução. “O líder apoiador” é amigável e interessado pelas necessidades de seus liderados. “O líder participativo” ouve seus liderados aceitando que eles opinem nas tomadas de decisão e o “líder orientado para a conquista” aquele que determina metas desafiadoras e motiva seus liderados a maximizarem seus desempenhos (ROBBINS, 2005, p. 314).

As conclusões dessa teoria são: (I) A liderança diretiva obtém mais resultados positivos com as tarefas estafantes e pouco objetivas, e resultados negativos com tarefas claras e bem planejadas. (II) A liderança apoiadora obtém maior desempenho e satisfação dos liderados com as tarefas melhor estruturadas. (III) os liderados que possuem o centro de controle interno preferem a liderança participativa. (IV) Obstáculos a serem superados reforçam as expectativas e a



motivação dos funcionários que preferem a liderança orientada para a conquista. (ROBBINS, 2005).

Ao contrário de Fiedler, House acredita na flexibilidade da liderança e na possibilidade de adequação dos líderes, a qualquer um destes comportamentos ou todos, conforme a situação (ROBBINS, 2005).

### 2.2.3 Percepção dos liderados sobre a atuação do líder

O que se entende por percepção é a maneira como cada ser humano enxerga o mundo baseado nas experiências que tem e que estão interligadas com as crenças, cultura, hábitos e valores do ambiente em que vive. Cada perceptor (pessoa que percebe) vê os fatos de maneira diferente do outro e usa as informações contidas nesses fatos de acordo com as suas convicções.

Segundo Caravantes (1997, p.38 ) as percepções nada mais são do que as imagens, as descrições interiores, a nossa maneira de “fotografar e interpretar o mundo que nos cerca”. A nossa tendência é para percebermos o que queremos e temos necessidade perceber e o que a nossa experiência passada nos leva a supor que “funcionará” em nosso interesse.

Ou seja, transportando essa situação citada, por Caravantes (1997), para cenário corporativo, perceber-se-á que cada personagem interpretará o mesmo fato de forma diferente, contribuindo para que seu comportamento também seja diverso, de acordo com a sua forma de interpretá-lo.

Portanto um líder deve estar atento à percepção dos seus liderados sobre suas ações, preconiza Robbins (2003), que declara ser imprescindível ao líder ajustar as palavras com as atitudes.

Os liderados passam a dar crédito ao líder a partir da percepção de que o seu discurso condiz com suas atitudes. Se um líder alardeia que seus subordinados são importantíssimos para a empresa, mas negligencia suas reivindicações, ignora seus problemas pessoais e não se importa com a saída de bons funcionários, suas ações estão se contrapondo ao seu discurso. Nesse caso os liderados tenderão a dar crédito ao que o líder faz e não ao que diz, gerando com isto, uma relação hierárquica desprovida de confiança com conseqüências negativas para os gestores que almejam obter credibilidade junto aos seus liderados. (ROBBINS, 2003).

Numa constatação intrigante, os pesquisadores perceberam que a avaliação que os empregados fazem de seus líderes não estava relacionada ao estilo da

liderança e sim à situação. Nos casos em que havia necessidade do líder voltado para a tarefa (com baixo grau de consideração e alto grau de iniciação) ser enérgico, tomando decisões severas, porém urgentes, este era visto como mais eficaz (do que aquele considerado de alto grau de consideração) e vice-versa (STONER e FREEMAN, 1995).

O líder tem poder de influência sobre seus liderados quando repassa aos mesmos, metas futuras desafiadoras a serem alcançadas e contribui para aumentar a auto-estima deles ao demonstrar sua crença na capacidade dos liderados alcançarem as metas propostas.

#### 2.2.4 As competências do líder.

Uma liderança é considerada exemplar quando o líder atende a quatro requisitos básicos exigidos pelos liderados e clientes: “capacidade de dar direção e significado” ao que se faz; capacidade de inspirar confiança em seu pessoal; o otimismo; e a busca de resultados” (JÚLIO e SALIBI NETO, 2002).

Ressalte-se que na função do líder de dar “direção e significado” estão inclusos três aspectos igualmente importantes: “Paixão, Perspectiva e Significado”. Um verdadeiro líder é dotado de: “paixão” pelo trabalho (intensidade do compromisso), sendo esta a motivação que gera a energia indispensável ao crescimento da organização. Manter a mente aberta para antecipar-se aos concorrentes, e deste modo atender as expectativas dos clientes. O significado do trabalho para o líder é enxergar o real propósito que vai além de comandar pessoas, ele crê e transmite aos seus liderados a visão de que estão realizando um “trabalho que faz a diferença” (JÚLIO e SALIBI NETO, 2002, p. 36).

### 3 METODOLOGIA

O método usado neste trabalho foi o estudo de caso que segundo Gil (2002), refere-se à observação minuciosa de um ou poucos elementos de um determinado fenômeno, de modo que seu detalhamento possibilite a elucidação aprofundada do problema em questão.

A pesquisa foi aplicada na empresa imobiliária Beiramar Imóveis. Gil (2002), afirma ainda, que se faz necessário assegurar a possibilidade de elucidação do fenômeno por meio do estudo de caso.

A amostra utilizada possibilitou esse trabalho e por se tratar de pesquisa qualitativa não se ateve ao critério numérico, que segundo Minayo é dispensável para assegurar sua representatividade, visto não o meio usado como base (MINAYO et al., 1994).

O objeto de estudo da presente pesquisa é a imobiliária Beiramar Imóveis, empresa familiar que atua no mercado imobiliário de Brasília, há mais de 30 anos, sendo constituída pelo patriarca, a matriarca e o filho do casal, além dos 50 colaboradores, distribuídos entre a matriz e 3 filiais. A matriz está sediada em Taguatinga-DF e as filiais na cidade do Guará e nos bairros do Sudoeste e Asa Norte. A empresa desfruta de grande prestígio e credibilidade no mercado e possui uma carteira significativa de clientes. O questionário confeccionado para essa pesquisa foi aplicado na matriz da empresa que conta com 30 funcionários, e desse total 21 responderam as questões.

A confecção deste estudo consistiu em três etapas. Na primeira etapa foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre liderança à luz das teorias de vários autores, a fim de se conhecer os estilos de liderança abordados e os conceitos relativos ao assunto.

Na segunda etapa foram levantados dados da empresa Beiramar Imóveis, tais como número de funcionários, de departamentos, quantidade de chefes e fatos relacionados ao comportamento organizacional dos colaboradores com a chefia.

Na terceira etapa foi aplicado o questionário de forma presencial aos 21 funcionários da citada empresa, lotados nos departamentos: comercial; administrativo; financeiro; *marketing* e recursos humanos, por meio do qual responderam a quinze perguntas, sendo doze objetivas e três perguntas semi-

estruturadas, nas quais puderam discorrer a respeito das peculiaridades de suas funções e sobre o relacionamento organizacional, valores, motivação e suas percepções sobre a maneira de liderar de seus chefes.

Nas questões 6, 7 e 15 cada um dos respondentes teve a opção de complementar sua resposta de forma subjetiva, justificando sua opinião sobre as questões levantadas.

Por meio dessas informações, então, buscou-se identificar os estilos de liderança existentes na citada organização e o grau de influência exercido pelos líderes, na satisfação e produtividade dos liderados.

Nas questões iniciais do questionário levantou-se as características sócio-demográficas dos respondentes: sexo, estado civil, faixa etária, formação, tempo de serviço na empresa e função desempenhada. As demais perguntas referem-se às questões relacionadas a valores, motivação, liderança e desempenho.

Para os insatisfeitos com a maneira de liderar do chefe, indagou-se sobre que mudanças desejariam obter nas ações do líder que veriam como ideais.

Na terceira etapa, fez-se a tabulação e análise dos dados, tendo sido usada entrevista semi-estruturada via questionário, com a maioria das perguntas fechadas conforme a técnica de Minayo, (1992 apud TEIXEIRA e LEFEVRE, 2001) como instrumento de coleta de dados.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Considerando-se que a finalidade desta pesquisa é investigar a influência dos estilos de liderança dos gestores sobre o desempenho e a satisfação dos liderados, sob o ponto de vista desses últimos, foi aplicado um questionário (ver apêndice) com questões relacionadas ao assunto e a partir das respostas construíram-se os gráficos demonstrando as análises e informações obtidas.

Para análise das respostas foi utilizado o *software Excel* por meio do qual se fez a tabulação dos dados e as demonstrações gráficas.

A seguir são analisados e discutidos os dados colhidos, além de se apresentar as conclusões finais.

### PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Dos vinte e um funcionários entrevistados oito pertencem ao departamento comercial, sendo dois corretores e seis atendentes; seis pertencem ao departamento administrativo e os demais aos departamentos: financeiro, de *marketing* e recursos humanos.

Na amostra representada pelos vinte e um entrevistados, 33% são homens e 67% são mulheres, o que ratifica uma tendência social contemporânea da inserção das mulheres no mercado de trabalho em praticamente todos os segmentos e principalmente, a forte participação da mão de obra feminina nas organizações (IBGE,2009).

Com relação à escolaridade do grupo entrevistado, nota-se o excelente grau de instrução dos respondentes, sendo 52% com formação de nível superior e os demais 48% com 2º grau completo. Observa-se que a empresa prima por um quadro de funcionários com boa formação e essa peculiaridade se alinha às estratégias comerciais praticadas pelas empresas atuais como meio de reforçar o diferencial competitivo exigido pelo mercado globalizado.

Ao optar por pessoas mais instruídas, a empresa, também está incentivando o funcionário a alçar cargos mais elevados e conseqüentemente obter melhorias salariais, ou seja, cercando-se de funcionários com boa formação e capacidade cognitiva, os resultados em termos de maior desenvolvimento organizacional e maior produtividade serão positivos, ratificando assim, o que preconiza a teoria do recurso

cognitivo: as habilidades intelectuais do líder estão diretamente vinculadas ao desempenho do grupo Fiedler e Joe Garcia, apud, (ROBBINS, 2005).

Sobre o tempo de serviço, a maioria (76%) está na empresa há menos de cinco anos e os demais (24%) trabalham há mais de cinco anos.

### **LEVANTAMENTO DO ESTADO MOTIVACIONAL**

O levantamento de cada respondente é determinante para a pesquisa, visto que para atingir os objetivos específicos da pesquisa foi necessário identificar o efeito de cada tipo de liderança percebida dentro da instituição pesquisada.

Esta informação é extraída diretamente da questão seis do questionário : Você acha que o estilo de liderar do seu chefe motiva você e os outros a terem uma produtividade maior e mais satisfação com o trabalho?

Observou-se uma distribuição quase homogênea entre aqueles que se declararam motivados (57%) e os que afirmaram estar desmotivados (43%).(Ver figura 27 no Apêndice B).

Como sempre existe a possibilidade do entrevistado entender mal qualquer questão, e ainda como se trata de uma questão primordial para a interpretação dos dados, a primeira providência passa a ser validar o conjunto de respostas nesta questão em particular.

Para tanto, foram utilizadas duas questões que trazem informações que corroboram a posição do respondente.

A primeira questão utilizada como controle foi a sete (Você se sente liderado ou chefiado e sabe a diferença?). 95% dos respondentes afirmaram saber a diferença entre liderança e chefia, o que valida a qualidade informacional da questão anterior. Além disso, 40% dos entrevistados crêem que não recebem uma liderança legítima, o que é bastante semelhante aos 43% que não atribuem aos seus “supostos” líderes, uma reação motivadora.

No cruzamento de dados destas duas questões, Fig. 3, pode-se perceber que quase a totalidade dos que se consideram liderados corresponde também a quase totalidade daqueles que se consideram motivados. Tal coincidência reforça ainda mais que a informação do estado motivacional é confiável, ratificando as informações.

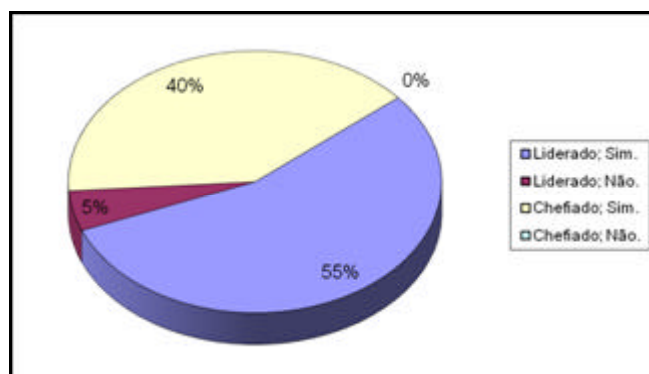


Fig. 2 - Questão (7) Consciência do entrevistado sobre conceitos de liderança e chefia

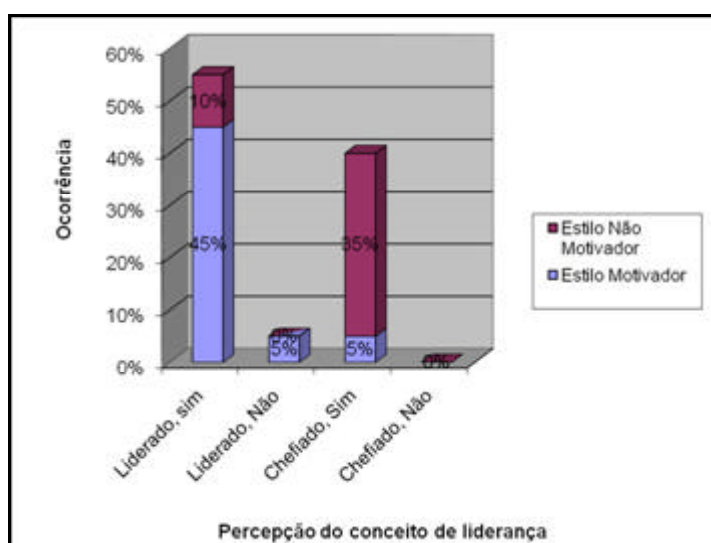


Fig. 3 - Cruzamento da percepção de liderança com o estado motivacional.

A outra questão utilizada para verificação da qualidade da informação da questão seis foi a de nº. oito (Quantas vezes você faltou ao trabalho nos últimos 3 meses e por que motivos?), que trata do absenteísmo na empresa.

Observou-se que de uma maneira geral existe um baixo índice de faltas na empresa, não havendo assim registros relevantes que merecessem ser associados aos fatores em estudo.

#### 4.3 PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS EM RELAÇÃO À LIDERANÇA

A análise da percepção dos liderados em relação à liderança foi dividida em três partes distintas, a saber:

- Quanto aos tipos de líderes – Autocráticos ou Democráticos;
- Quanto aos tipos de líderes – Diretivos, de Suporte ou “laissez-faire”;
- Quanto a princípios organizacionais da empresa.

#### 4.3.1 Quanto aos tipos de líderes – Autocráticos ou Democráticos.

Como cita Maximiano (2005), a liderança orientada para as pessoas ajusta-se ao modelo democrático de autoridade. A liderança orientada para a tarefa assemelha-se mais aos comportamentos estabelecidos no modelo autocrático do uso da autoridade onde a ênfase é no alcance de metas.

Como questões para resgatar indicações sobre o tipo de liderança exercida, foram eleitas as questões de números nove e dez.

A questão nove (Você tem liberdade para tomar decisões?), é emblemática para a separação entre líderes. Na liderança **autocrática** as decisões são centralizadas no chefe que requer a execução da tarefa, independentemente da aceitação dos subordinados. Já a liderança **democrática** é aquela em que o líder compartilha as decisões com seus liderados, concedendo a eles certa autonomia (MAXIMIANO, 2005).

No estilo de liderança ***laissez-faire***, o líder tem participações mínima, repassando aos componentes da equipe a responsabilidade na tomada de decisão.

Ao se observar a Fig. 4, observa-se que tanto o grupo motivado, quanto o não motivado estão subordinados às lideranças Autocráticas e Democráticas.

A questão dez (sobre liberdade para opinar nas decisões) também é clara para diferenciar uma liderança autocrática de uma democrática. Há uma escala para resposta idêntica à da questão nove e o mesmo critério de interpretação foi adotado.

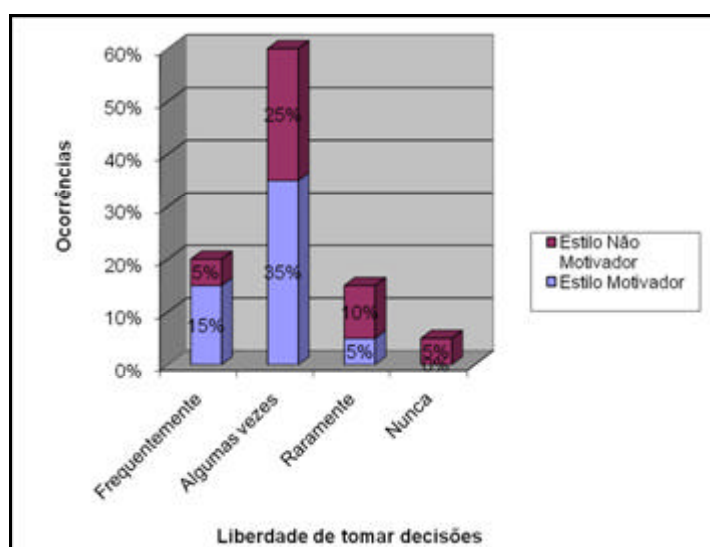


Fig. 4 - Cruzamento entre a liberdade de tomada de decisão com o estado motivacional.



Ao se analisar a Fig. 5, fica claro que a mesma corrobora a informação preliminar da questão anterior, evidenciando com 90% dos liderados, que a empresa possui uma liderança eminentemente democrática.

Contudo, ao se cruzar as informações da questão com as informações de estado motivacional, assim como na questão anterior, não se evidencia nenhuma correlação clara, Fig. 6. A liderança focada nos empregado, estimulá-la os a participarem das decisões e a obterem maior desempenho. (STONER e FREEMAN, 1995) Contudo, não se observa esta correlação no presente estudo de caso.

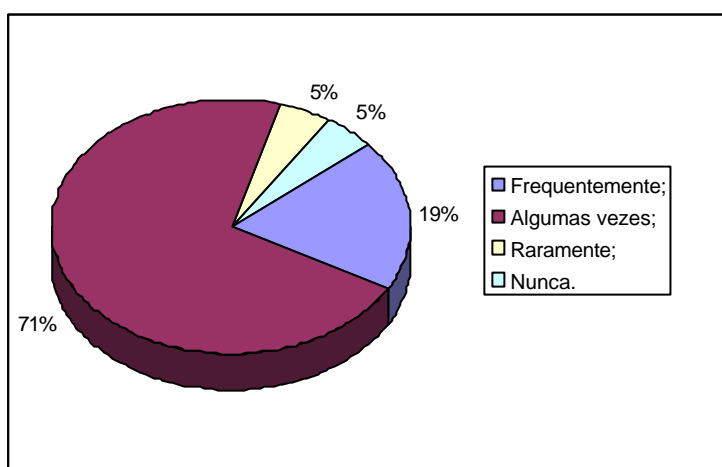


Fig. 5 - Questão (10) - Espaço para opinar nas ordens do líder.

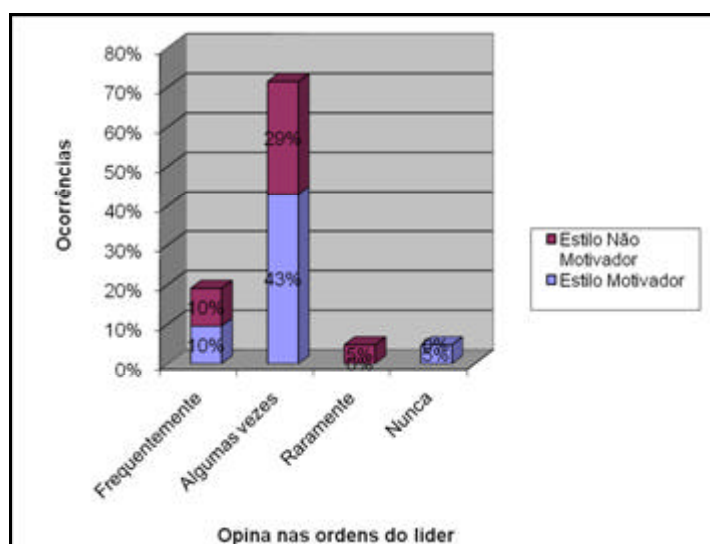


Fig. 6 - Cruzamento entre a liberdade de opinar nas ordens do líder com o estado motivacional.

#### 4.3.2 Quanto aos tipos de líderes – Diretivos, de Suporte ou “laissez-faire”.

Outra forma de se classificar os tipos é como descreve Robbins (2003), que aponta a preferência dos líderes por dois estilos de liderar: o **estilo diretivo**, no qual o líder comunica sua expectativa ao liderado, dá instruções sobre a tarefa e fornece um cronograma a ser seguido; e o **estilo de suporte**, que é o líder atencioso com as necessidades dos liderados. Para optar pelo estilo mais apropriado, deve-se levar em conta a situação. Com funcionários competentes deve-se usar a liderança de suporte em virtude da experiência dos mesmos. A liderança diretiva é adequada aos funcionários inexperiente e desmotivados que necessitam do líder para fornecer-lhes as instruções sobre as tarefas e uma visão de futuro.

Para identificar estes tipos de liderança na empresa pesquisada foram eleitas as questões um, três, quatro, cinco e doze, como sendo apropriadas para a identificação dos tipos de líder ora em análise.

Na questão um (De que forma seu chefe passa os valores e objetivos da empresa?), a maioria dos respondentes (75%), informou perceber no líder a preocupação com a assimilação dos valores filosóficos da empresa, o que indica a liderança focada nas pessoas, característica da liderança democrática (ROBBINS, 2003). Essa informação isoladamente não assegura a existência de uma liderança democrática, fazendo-se necessário ainda analisar outros pontos levantados.

O líder deve despertar no seguidor a motivação intrínseca nele existente, canalizando esta motivação para o atendimento das necessidades mútuas (empresa/colaborador). Desta forma o líder obterá o esforço necessário para a execução da tarefa. (MAXIMIANO, 2005).

Na questão três, busca-se identificar os estilos dos líderes. Ao passar uma tarefa e indicar a forma como ela deve ser executada, o líder dá pistas sobre seu estilo. conforme mostra a Fig. 7.

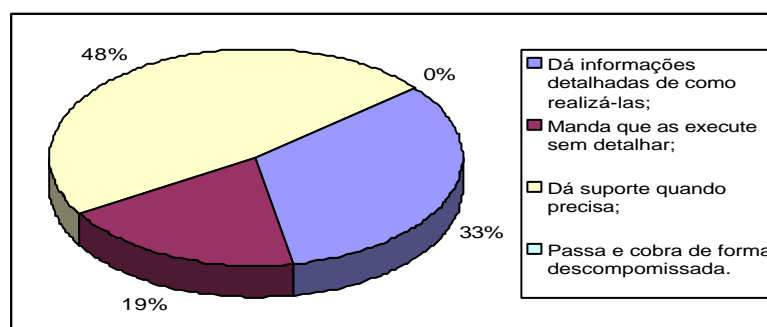


Fig. 7 - Distribuição da forma de atribuição de tarefas pelos líderes.

Com base nesta análise, permite-se inferir que existem os três tipos de liderança em curso na empresa estudada. A diretiva, com 33%, identificada pelos respondentes que afirmam receber de seus líderes informações detalhadas sobre a tarefa. A liderança de suporte, com 48%, apontada pelos informam receber devido suporte quando precisam. E ainda a liderança tipo *“laissez-faire”*, com 19%, apontada pelos que não recebem detalhamento sobre a tarefa. Contudo, observou-se uma significativa ocorrência de liderados recebendo a liderança de suporte, que segundo Robbins (2003), é mais recomendável para funcionários mais antigos na empresa, tendo em vista os mesmos não necessitarem de instruções para um trabalho no qual já são experientes.

No grupo em que há evidências do uso da liderança diretiva, como cita Robbins, (2003), é apropriada para o liderado inexperiente e desmotivado, que necessita do líder para apontar-lhe as instruções de execução da tarefa e uma visão de futuro, por que tanto na escolha da maioria, alternativa “C” (o líder dá suporte quando precisa) quanto na alternativa “A” (dá informações detalhadas sobre a tarefa) há uma indicação de que os liderados precisam ser acompanhados de perto pelo líder o que supõe-se seja pelo fato de serem relativamente jovens, e portanto, com pouca experiência, ou devido a estarem na empresa a menos de 5 anos não tendo ainda o total conhecimento de suas funções.

No entanto, as informações deste item do questionário tornam-se mais relevantes quando cruzadas com as informações da questão seis (diretamente relacionada com o estado motivacional do respondente).

Ao contrário do que preconiza a teoria, que diz que os resultados demonstraram menor rotatividade e maior satisfação dos funcionários que são comandados por líderes com alto grau de “consideração” e maior rotatividade e queixas para os líderes mais focados na “estrutura de iniciação”. (STONER e FREEMAN, 1995), observou-se no estudo de caso que a maior parte do grupo (60%) que indica o tipo de liderança de suporte (alto grau de consideração) considera o estilo de seu líder pouco motivador, ao passo que nos demais grupos, “diretivo” e *“laissez-faire”*, apresentam percentuais significativamente menores, 29% e 25%, respectivamente, como demonstrado na Fig. 8.

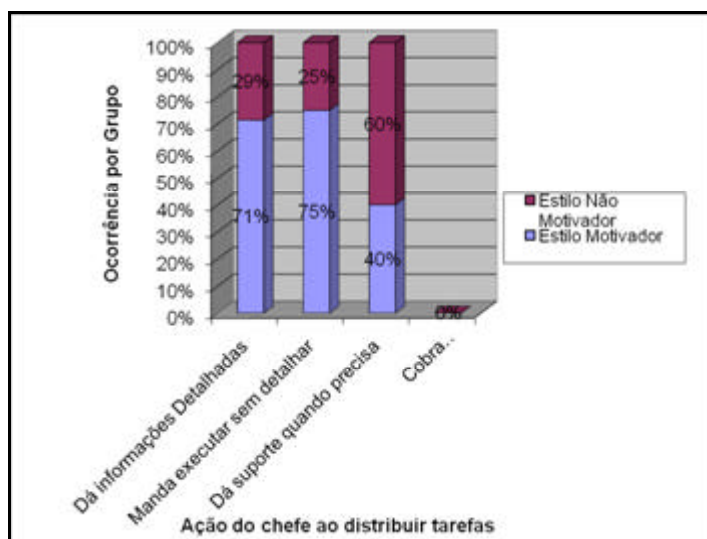


Fig. 8 – Representação grupo a grupo da distribuição do estado motivacional, por grupo de forma de distribuição de tarefas pelo líder

Esta constatação fica mais clara ainda quando analisada a Fig.9, que mostra claramente que a maior parte dos que consideram seus líderes não motivadores, são justamente aqueles que identificam estes mesmos líderes como pouco motivadores. Este cenário, no entanto corrobora outra citação dos mesmos autores que afirma a existência de casos em que havia necessidade do líder voltado para a tarefa (com baixo grau de consideração e alto grau de iniciação) ser enérgico, tomando decisões severas, porém urgentes, ser visto como mais eficaz (do que aquele considerado de alto grau de consideração) e vice-versa (STONER e FREEMAN, 1995).

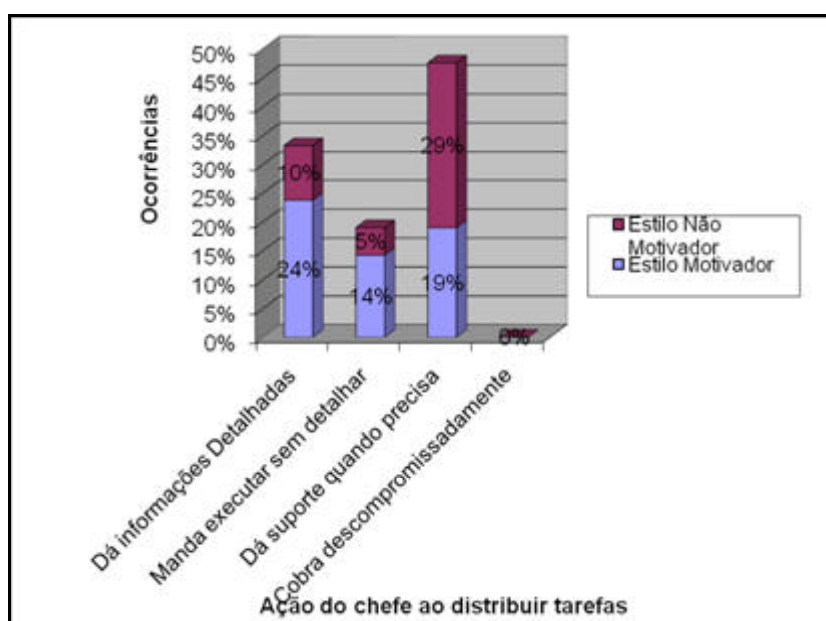


Fig.9 - Distribuição do estado motivacional, por grupo de forma de distribuição de tarefas pelo líder

Na questão quatro (Quando você realiza um bom trabalho, seu chefe:), também se procura identificar o tipo de liderança a que está submetido o respondente. Através do “*feedback*” oferecido pelo líder

Pela análise da Fig. 10 observar-se que a prática do elogio é amplamente adotada na empresa objeto da pesquisa (67%), enquanto que a indiferença completa só é experimentada por 19% dos entrevistados.

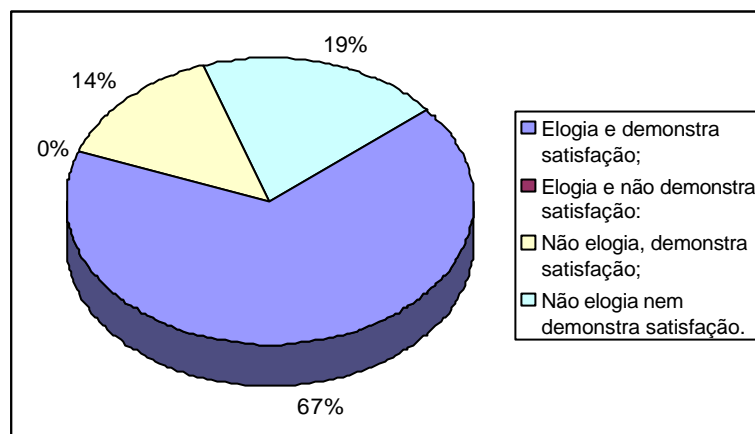


Fig. 10 - Resposta do líder ao bom trabalho do liderado

Ao se cruzar à informação da questão com o estado motivacional percebe-se que apesar de haver uma concentração dos motivados no grupo onde há elogios, os não motivados estão distribuídos em todos os grupos.

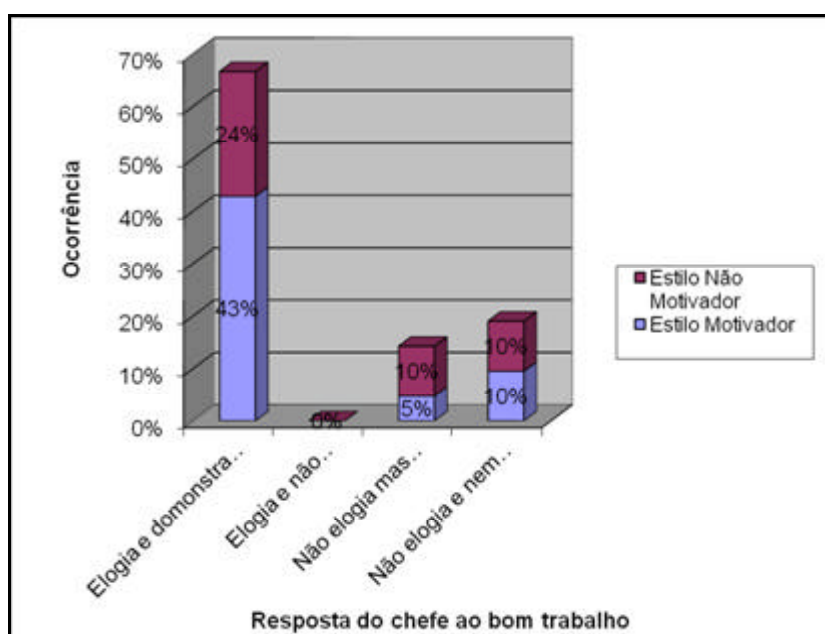


Fig. 11 - Cruzamento da resposta do chefe ao bom trabalho com o estado motivacional.

As informações analisadas levam a perceber que há vários estilos de liderança na empresa, alguns líderes preferem atuar como líderes, diretivos( focados

na tarefa) exigindo a perfeição do serviço executado não se dando ao trabalho de elogiar (o que se identifica com o líder autoritário) enquanto outros adotam o estilo de suporte (o líder que se preocupa com o liderado e com suas necessidades) buscando uma melhor interação com seus comandados. “A liderança esta diretamente relacionada a um fenômeno grupal que atende a objetivos recíprocos, num ambiente onde há influencia mútua”. (BERGAMINI, 1994, p. 103).

A questão cinco (Quando você comete uma falha, como seu chefe se comporta?) também dá indicações sobre o tipo de liderança exercida, através de seu comportamento frente a uma falha da equipe.

O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (NANUS, apud BERGAMINI, 1994. p.103).

Interpreta-se que aquele líder que chama a atenção do liderado na frente de todos, está mais preocupado com a tarefa do que com o liderado, caracterizando o estilo de liderança diretiva, ao passo que o líder que dá um retorno ao funcionário de maneira reservada e efetiva se aproxima mais do estilo de suporte. Finalmente aquele líder que não reclama ou que “deixa para lá”, ajusta-se mais ao estilo “*laissez-faire*”.

Ao observar a Fig. 12, pode-se constatar que o comportamento associado ao estilo “*laissez-faire*” é marginal (5%), enquanto que a maioria se aproxima mais do estilo “de suporte” (62%). Contudo, observando a Fig. 13, de forma semelhante às outras questões do mesmo grupo, não se encontra um relação clara entre o estilo de liderança e o grau de motivação dos respondentes.

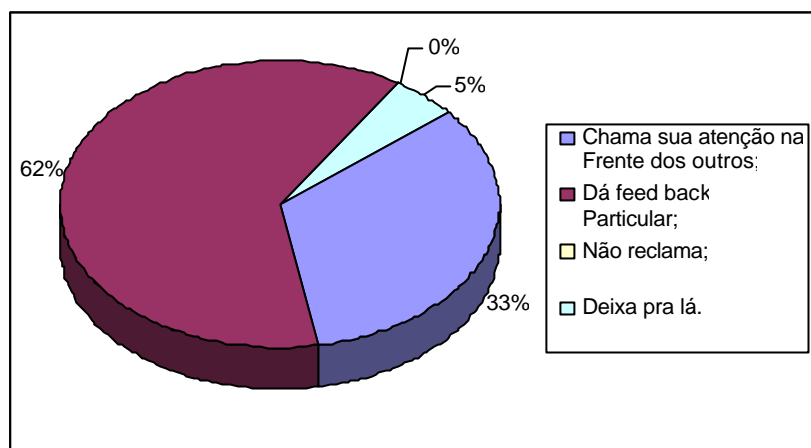


Fig. 12 - Questão (5) - Reação do líder perante uma falha

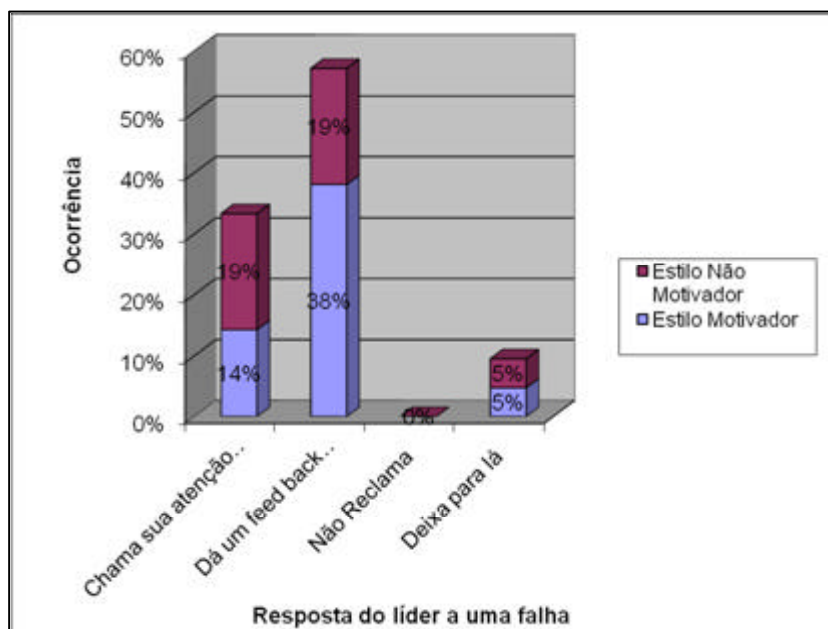


Fig. 13 - Cruzamento da reação do líder perante uma falha com o estado motivacional

A última questão para análise deste tipo de liderança é a questão doze (De que forma os resultados/produção são cobrados pela sua chefia?). Esta questão oferece três alternativas ao respondente, ainda colhendo informações sobre o tipo de liderança exercida.

Conforme a Fig. 14, não existe indícios, neste aspecto, da liderança *laissez-faire*, sendo que o tipo de liderança diretiva, tarefas cobradas sob forma de pressão, é mais freqüente na empresa (57%), ao passo que a liderança de suporte, indicada pela presença de gratificações e metas, foi identificada em 43% das respostas.

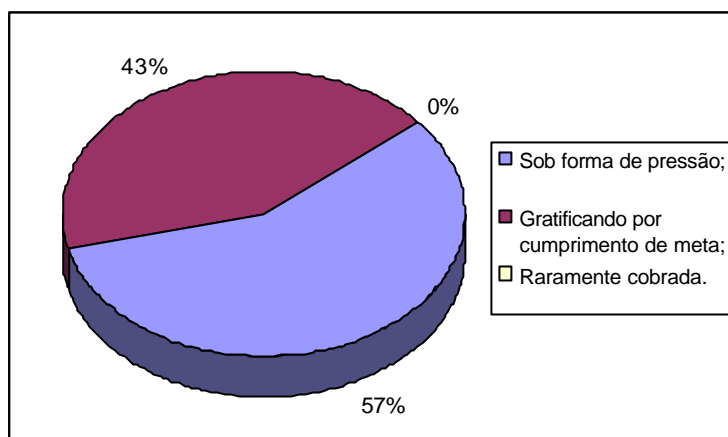


Fig. 14 - Questão (12) - Forma de cobrança de resultados

Uma diferenciação da tendência até agora observada, foi obtida ao se cruzar as informações da forma de cobrança das tarefas com o estado motivacional dos funcionários, Fig. 15. Ao contrário das análises anteriores deste mesmo grupo, observamos uma forte relação entre a forma de cobrança das tarefas e o estado motivacional, estando quase a totalidade do grupo que se declarou como não motivado, também no grupo onde as tarefas são cobradas na forma de pressão. Ao passo que, do grupo daqueles que se declaram motivados, dois terços destes estão no grupo onde a liderança recompensa o alcance de metas ao invés de exercer pressão pura e simples.

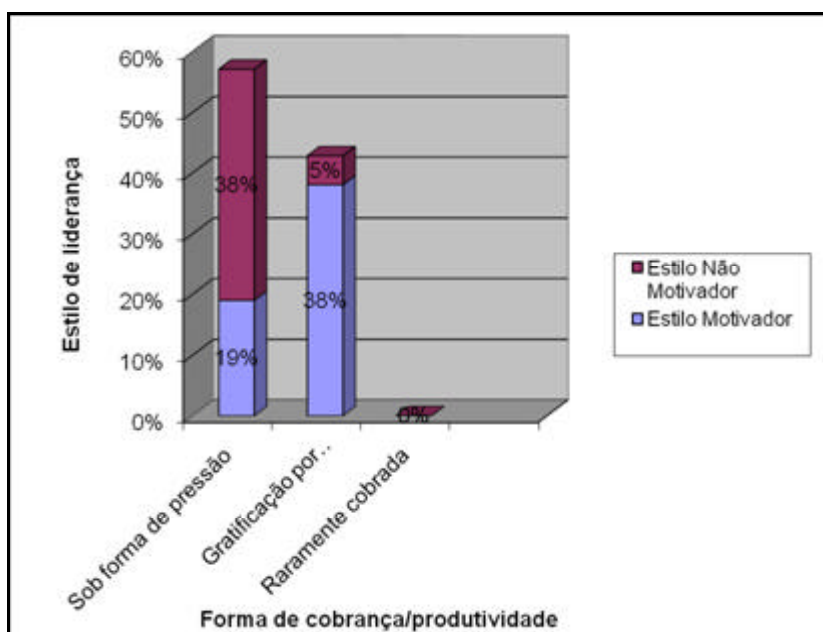


Fig. 15 - Cruzamento do tipo de cobrança da tarefa com o estado motivacional



Como citado no embasamento teórico, segundo Fiedler e Joe Garcia, apud, Robbins, (2005), na teoria do Recurso Cognitivo, os pesquisadores consideraram o estresse um fator prejudicial à situação, destacando a inteligência e a experiência do líder, como determinantes na redução da influencia desse. O estudo enfatiza a nocividade do estresse sobre a racionalidade (ROBBINS, 2005).

A teoria acima pode ser reforçada pelos resultados obtidos no estudo de caso, dada a associação da constante cobrança e pressão, com o surgimento do estresse na equipe, o que inevitavelmente leva à desmotivação.

#### 4.3.3 Quanto a princípios organizacionais da empresa.

Na análise sobre a questão dois, conforme Fig. 16, observou-se que os respondentes (56%) informam preferir executar tarefas motivantes, mas executam as rotineiras. Embora um nº menor de respondentes (29%) terem informado gostar de tarefas rotineiras e estarem executando tarefas motivantes, a análise está coerente com as informações anteriores que indicam uma preocupação maior do líder, com a tarefa, Stoner e Freeman (1995), e menor com a motivação dos liderados.

Isto se reforça ao observar que apenas 15% dos respondentes se declaram satisfeitos com o tipo de tarefa que executa.

Portanto, para se obter maior produtividade e satisfação dos liderados, sugere-se ao líder observar o que diz Robbins (2004): a produtividade dos funcionários é alcançada quando eles estão satisfeitos com o trabalho. A satisfação está diretamente relacionada a “tarefas mentalmente desafiadoras, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores”. Contudo, esta afirmação pode ser também questionada, dado que uma parte significativa dos respondentes, 34%, afirma que prefere executar tarefas rotineiras.

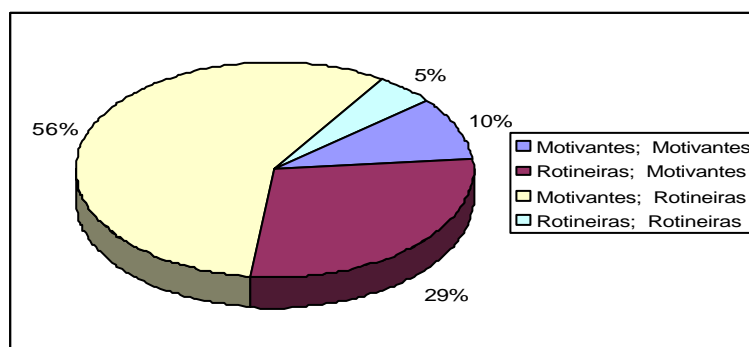


Fig. 16 - Relação entre tipo de tarefa desejada e atribuída

Vale ressaltar que a motivação não é algo estático e para garantir sua permanência, o líder deve estar sempre atento, e de acordo com Robbins, (2004) oferecer aos liderados tarefas variadas, que exijam do funcionário esforços criativos, certa autonomia, ferramentas que facilitem o trabalho.

Na análise ilustrada pela Fig. 17 fez-se um cruzamento das questões dois e seis a fim de se identificar se a coincidência (preferida/atribuída) do tipo de tarefa atribuída pelo líder é fator de motivação importante entre os liderados. O gráfico mostra a insatisfação dos liderados que estão executando tarefas rotineiras enquanto preferem as motivantes e liderados executando tarefas motivantes enquanto preferem as rotineiras. Aqueles que gostam e estão executando as tarefas de sua preferência se mostram, em sua totalidade, satisfeitos e consideram seu chefe motivador.

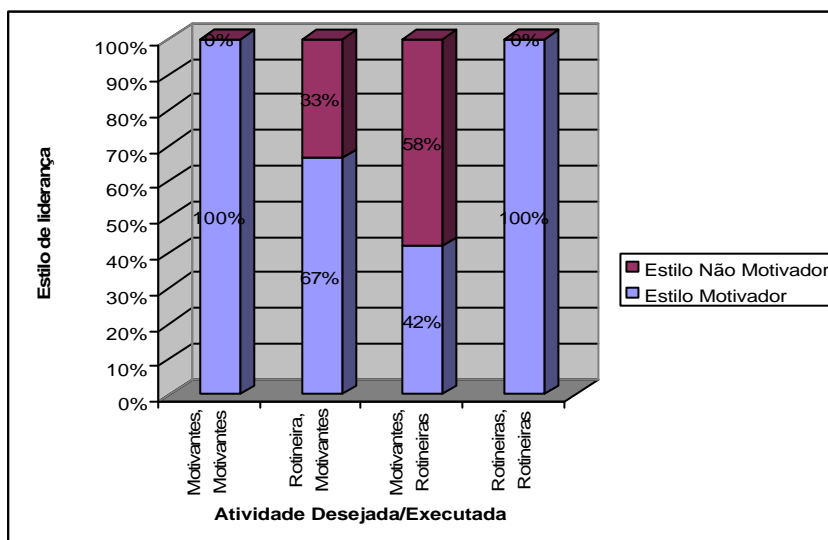


Fig. 17 - Análise segmentada da motivação do funcionário em relação à tarefa preferida/atribuída.

Adicionalmente, se pode também observar o gráfico da Fig. 18, que faz a mesma análise, contudo representando os percentuais pelo universo dos respondentes e não segmentado como no anterior. Neste gráfico ficam evidentes que a maior parte dos respondentes insatisfeitos, está no grupo que prefere tarefas desafiadoras e estão realizando rotineiras. Mostra ainda que todos os demais insatisfeitos encontram-se no grupo que preferem tarefas rotineiras e estão realizando tarefas motivantes, ou seja, também em desacordo com sua preferência.

Há de se considerar ainda que em uma empresa, nem todas as tarefas necessárias à sua manutenção podem ser consideradas motivantes, afinal tarefas rotineiras também são necessárias.

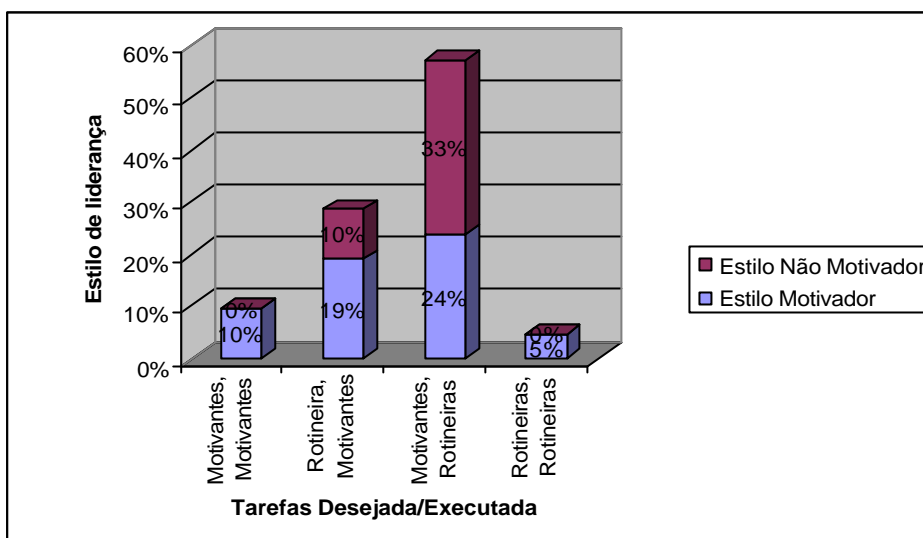


Fig. 18 - Distribuição percentual do universo frente à motivação e coincidências de tarefas (desejadas/atribuídas)

Neste caso sugere-se ao líder que na situação em questão observar se os liderados estão adequados às funções que melhor se ajustam aos seus perfis, e caso não estejam, na medida do possível fazer essas adequações, conforme indica a teoria da motivação, pois como diz ROBBINS (2004), a produtividade dos funcionários é alcançada quando eles estão satisfeitos com o trabalho, além de se observar o que diz Maximiano (2005), cabe ao líder despertar no seguidor a motivação intrínseca nele existente, canalizando esta motivação para o atendimento das necessidades mútuas (empresa/colaborador). Desta forma o líder obterá o esforço necessário para a execução da tarefa. (MAXIMIANO, 2005).

Na questão onze (O seu chefe motiva a cooperação entre os funcionários?), pode-se observar também que a cooperação é bastante incentivada no ambiente profissional do estudo de caso, Fig.19. Contudo, este tipo de incentivo não se traduz obrigatoriamente em um tipo de chefia em particular.

Pode-se sim, até inferir que uma chefia de suporte ou democrática, interessada no liderado, faria maiores esforços para promover a cooperação entre os cooperados, contudo, essa associação é fraca, pois a cooperação também pode ser um instrumento de trabalho do líder diretivo ou autocrático.

Por este motivo, analisou-se a questão no conjunto dos princípios organizacionais da empresa.

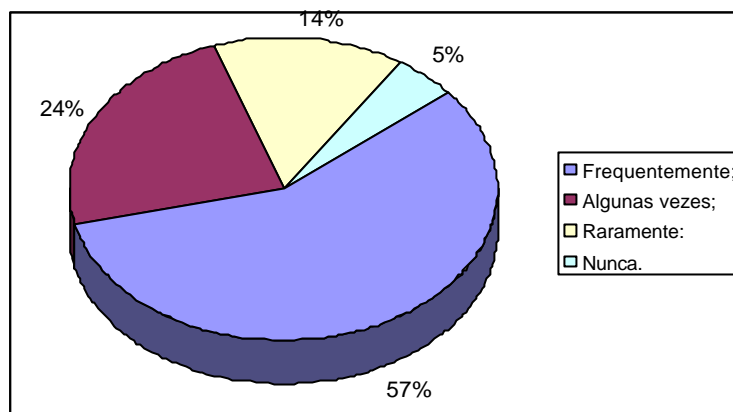


Fig.19 - Questão (11) - Incentivo à cooperação entre funcionários.

Levando em consideração que a satisfação está diretamente relacionada a “tarefas mentalmente desafiadoras, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores” (ROBBINS, 2004, p.21), constatou-se que a cooperação é fator importante na obtenção de satisfação. Como se pode observar na Fig. 20, todos os respondentes que se declaram motivado estão subordinados a líderes que incentivam a cooperação, ao passo que o grupo de respondente que se declara desmotivado, encontra-se distribuído, porém, os subconjuntos daqueles que nunca ou raramente são incentivados à cooperação, é inteiramente constituído de respondentes desmotivados.

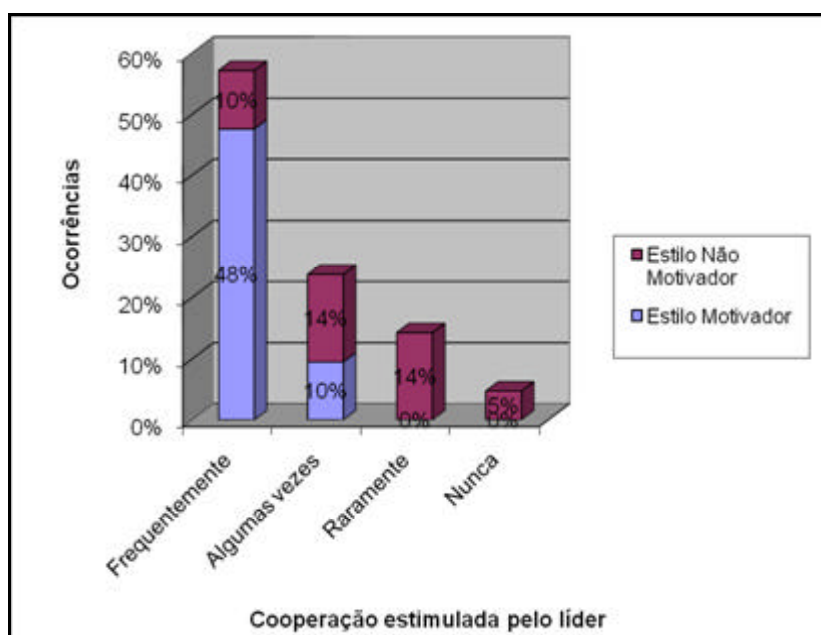


Fig. 20 - Cruzamento do estímulo à cooperação com o estado motivacional

Outra questão alocada no conjunto relativo à organização da empresa é a questão treze (Você sabe quais são as perspectivas futuras da empresa?). Nesta

questão verifica-se a política da empresa e do líder, sobre a participação aos liderados dos objetivos futuros da organização.

Mais uma vez, pode-se fazer uma relação entre a atitude do líder com o tipo de liderança, contudo, a exemplo da questão anterior esta relação não se mostra muito sólida.

Ao se verificar o cruzamento desta variável com o estado motivacional dos respondentes, Fig. 22, pode-se observar que quase a totalidade daqueles que se declaram motivados, possuem líderes que os participa das perspectivas da empresa.

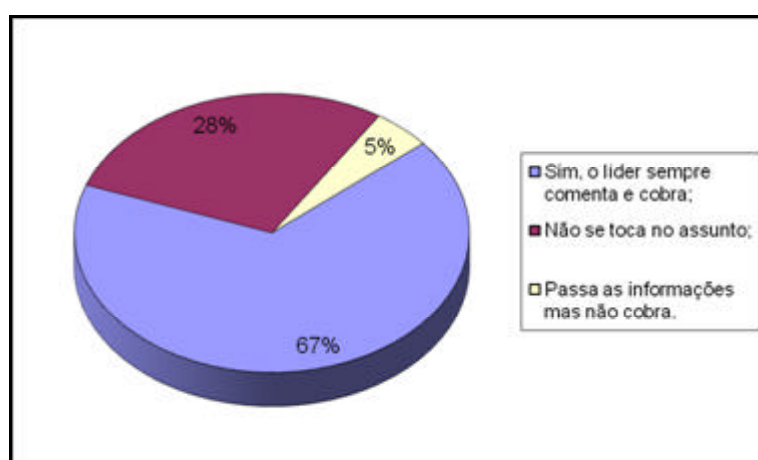


Fig. 21 - Questão (13) - Participação das perspectivas da empresa

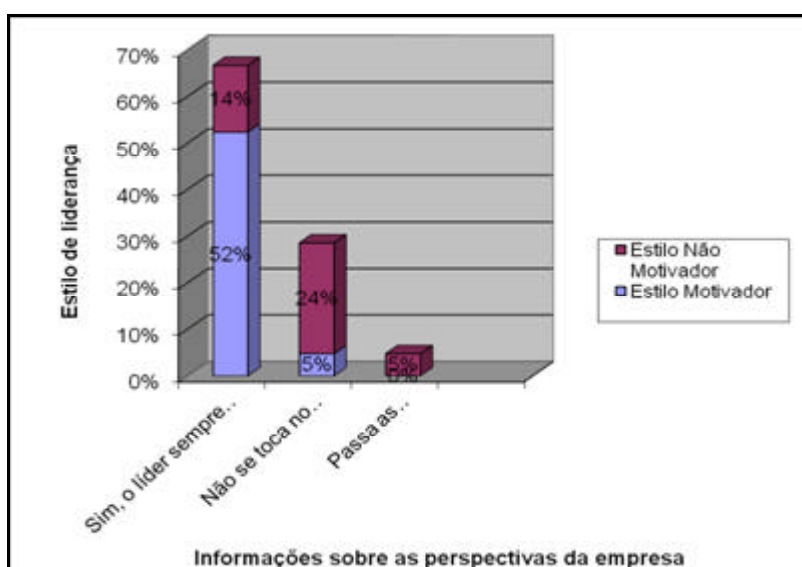


Fig. 22 - Cruzamento entre a participação aos liderados das perspectivas da empresa com o estado motivacional

#### 4.4 EFEITOS DA MOTIVAÇÃO

A questão quatorze (Onde você se vê atuando profissionalmente nos próximos 10 anos?), visa verificar se os funcionários motivados tendem a permanecer na mesma empresa (diminuição da rotatividade). Conforme mostra a Fig. 23, a maior parte dos funcionários pretende migrar para o setor público.

No cruzamento com o estado motivacional do respondente, Fig. 24, verificou-se que apesar de nenhum funcionário desmotivado manifestar interesse em permanecer na empresa, o resultado desta questão foi fortemente contaminado pela forte atração do serviço público no Distrito Federal, em especial na atual época de expansão dos quadros pelo mesmo. Esta questão deve então ser desconsiderada na análise.

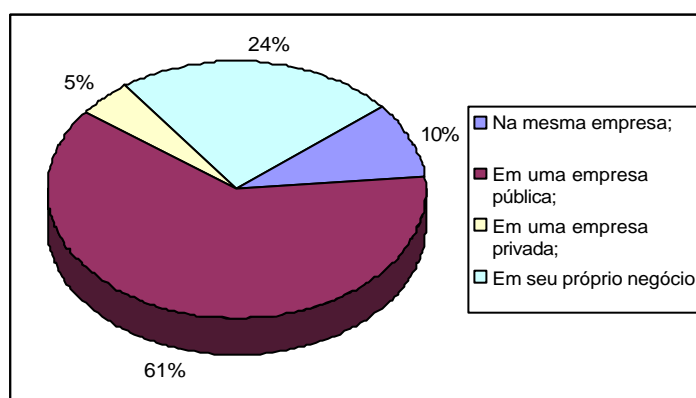


Fig. 23 - Questão (14) - Perspectiva profissional em dez anos

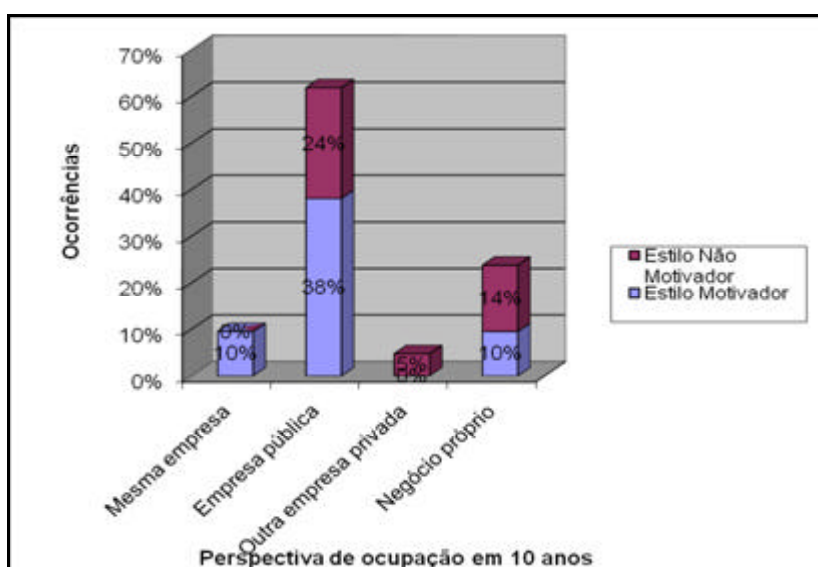


Fig. 24 - Cruzamento da perspectiva profissional em 10 anos com o estado motivacional

### **ANÁLISE DAS SUGESTÕES**

A questão quinze (Se você fosse o líder do departamento, como agiria?), busca recolher informações sobre carências de liderança e anseios dos liderados. Observou-se, no entanto, não haver sugestões de relevância significativa que merecessem ser analisadas ou transcritas. Cabe assim considerar o que pode significar a ausência de sugestão: satisfação plena, desmotivação, descaso?

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados do presente estudo de caso, apesar de ser baseada em relativamente poucos questionários, revelou interessantes informações tanto para o ambiente acadêmico, como também para o empresarial.

Ao longo desta análise evidenciou-se que, nem todas as teorias observadas na etapa de revisão da bibliografia, se confirmaram como efetivas para a geração de motivação no presente estudo de caso.

Do conjunto de ações, que segundo a teoria seriam efetivamente motivadoras, apenas uma parte delas se mostrou como tal, conforme apresentado na Tabela 2 (Vide Apêndice).

Em adição, alguns dos parâmetros avaliados, dos quais se esperava uma influência positiva sobre a motivação do liderado, não apresentaram o efeito imaginado, conforme listado na Tabela 3 (Vide Apêndice).

É bastante razoável admitir que não exista nenhum fator que sozinho possa gerar o estado motivacional, dado que em nenhuma das análises houve uma divisão perfeita entre os grupos dos motivados e dos desmotivados.

Pela análise das informações coletadas, ao menos no ambiente estudado, um bom líder deverá ser capaz de alocar ou selecionar adequadamente seus liderados de acordo com suas aptidões, promovendo a cooperação no ambiente de trabalho, mantendo ainda sua equipe alinhada com as perspectivas e metas de longo prazo do empreendimento. Deve ainda ser capaz de conjugar estilos de liderança distintos, sendo um líder de suporte ao cobrar a produtividade e reconhecer o trabalho de seus liderados, mas agir como um líder diretivo ao distribuir suas tarefas.

Esta constatação reforça a teoria da liderança bidimensional, MAXIMIANO, (2005).

É exigido do líder que possua habilidades em relacionamentos, seja um facilitador das tarefas, um solucionador de conflitos, e possuidor de estabilidade emocional para se adequar às situações adversas.

É fundamental que o mesmo canalize o potencial de cada liderado em prol de uma maior coesão da equipe, adote ações de recompensa e motivação, e os ensine a ver significância no trabalho que desempenham. Portanto, o líder deve promover



um ambiente harmonioso e colaborativo, onde os liderados se sintam felizes e produtivos de tal modo que isso se reverta em excelência nas relações comerciais, mantendo-se assim, o vínculo de fidelidade do cliente com a empresa.

Apesar dos fatores listados na tabela 2 (Apêndice B) não terem se mostrado importantes para a geração de liderados motivados, não existem provas, e há a possibilidade, de que sua má condução promova o efeito contrário, gerando sim liderados desmotivados.

Dentre as constatações da pesquisa, algumas delas merecem destaque.

A primeira é que, faz-se necessário delegar tarefas de acordo com a preferência dos liderados, se rotineiras ou motivantes, visto que a adequação à tarefa é fator determinante de satisfação no trabalho.

No caso estudado, 85% dos respondentes se declaram insatisfeitos com o tipo de tarefa atribuída, enquanto destes 85%, 44% consideram seu líder pouco motivador. Ou seja, existem sérios problemas de adequação de perfil do profissional na empresa.

Este problema de adequação pode ser oriundo da liderança que têm dificuldade em transformar um trabalho rotineiro em motivador, ou proveniente de uma má distribuição dos funcionários frente às tarefas disponíveis, ou ainda, devido a um suposto processo de seleção falho, que não identifica esta informação ao contratar ou alocar um dado funcionário em determinada função. Enfim, este é um problema a ser investigado.

Outra informação que merece destaque é que a maior parte da cobrança de produtividade da empresa é feita mediante constante pressão sobre os funcionários. Segundo os dados, os efeitos desse procedimento se refletem claramente nos funcionários desmotivados, e possivelmente, tem sido fonte de estresse para os mesmos, o que pode acarretar em perda de qualidade, desempenho e ainda aumento da rotatividade, o que gera custos adicionais para o empreendimento. Recomenda-se que a atitude seja reavaliada, visando uma diminuição no percentual de liderados desmotivados, atualmente em 43%.

A limitação deste estudo deu-se em função da pesquisa ter sido aplicada em apenas uma imobiliária, sendo sugestão desta autora a reaplicação da mesma em outras empresas do ramo a fim de se identificar se esses são fenômenos que se repetem no segmento desse tipo de empresa.

Finalmente, pode-se concluir que os objetivos iniciais foram alcançados, uma vez que foram identificadas as variáveis efetivas na relação de liderança entre gestores e colaboradores da empresa estudada. Foram identificados os estilos de liderança desempenhados na empresa e, ainda identificado que o estilo de liderança bidimensional é o mais recomendável como a melhor opção a ser adotada pelos líderes para maximizar o desempenho e satisfação dos liderados.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: A administração do sentido. **Revista RAE**, v.34, n.3, p.102-104. São Paulo: Mai/Jun.1994.

BRANDÃO, Rita Marques. **Introdução à estatística**. Disponível em <[www.uac.pt/~rbrandao/IntEstatistica/AcetatosCap0.pdf](http://www.uac.pt/~rbrandao/IntEstatistica/AcetatosCap0.pdf)> . Acesso em: 16 mai 2009.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Administração por objetivos**: uma abordagem sócio técnica. Porto Alegre: FpDRH, p.43. Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda, 1997.

CASTIGLIA, Felipe Zilles. **Cultura organizacional estilo de liderança e comunicação interpessoal nas organizações**.

ESTEVINHA, Paulo Alexandre Santos; MENORIA, Maria Leonor Gonzalez. Influencia da liderança na cultura organizacional do ensino superior: Estudo de caso de uma instituição de ensino superior português. **Conocimiento, innovacion e emprendedores: camino al futuro**.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JÚLIO, C.A e SALIBI NETO, J. (orgs). **Liderança e gestão de pessoas**: autores e conceitos imprescindíveis – São Paulo: Publifolha, 2002 – (coletânea HSM management)

LAINO, Aparecida de Souza; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodrigues. A influência dos estilos de liderança na cultura organizacional: um estudo de caso. In: **IX Simpósio de Engenharia de Produção** – 10 a 12 de nov.2003.

MINAYO, Maria Cecília de S; Sanches, Odécio. **Cad. Saúde Pública**, v.9 n.3. Rio de Janeiro: July/Sept. 1993.

MINAYO, Maria Cecili de S.; Sanches, Odécio, **Qualitative and Quantitative methods: opposition or.** <[www.fsp.br/rsp](http://www.fsp.br/rsp)>. Acesso em 14 mai 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 9ª edição. São Paulo: editora Person Education do Brasil , 2005a.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 7ª edição. editora Person Education do Brasil , 2004b São Paulo: editora

\_\_\_\_\_. **A verdade sobre gerenciar pessoas.** 7ª ed. Person Education do Brasil. São Paulo: 2003,

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

TEIXEIRA, Jorge Vieira; LEFEVRE, Fernando. A prescrição medicamentosa sob a ótica do paciente idoso. **Revista da saúde pública** 2001. disponível em

<http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/datas/mulher/mulherhoje.html> (Fonte: IBGE, **Síntese de Indicadores Sociais** – 2007. Mulheres no Mercado de trabalho e mais instruída).

**APÊNDICE A – QUESTÕES DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

Sexo: M ( )      F ( )

Cargo: \_\_\_\_\_

Estado civil: Solteiro(a) ( ) Casado(a) ( ) Viúvo(a) ( ) Divorciado (a) ( )

Idade: 18-28 anos ( ) 29-39 anos ( ) 40-50 anos ( ) acima de 51 anos ( )

Escolaridade: 1º grau ( ) 2º grau ( ) 3º grau ( ) Mestre, doutor, PHD ( )

Tempo de serviço: Menos de 5 anos ( ) Entre 5 e 10 anos ( ) Entre 11 e 20 anos ( )

Entre 21 e 30 anos ( ) Acima de 31 anos ( )

1 – De que forma seu chefe passa os valores e filosofia (objetivos) da empresa?

- ( ) A- Não passa.
- ( ) B- Passa, mas não cobra.
- ( ) C- Passa e procura saber se os valores foram assimilados.
- ( ) D- Não passa, mas cobra.

2 – Que tipo de tarefas prefere executar e quais têm feito ultimamente?

- ( ) A- Motivantes; Motivantes
- ( ) B- Rotineiras; Motivantes
- ( ) C- Motivantes; Rotineiras
- ( ) D- Rotineiras; Rotineiras

3 – Quando seu chefe distribui tarefas ele:

- ( ) A- Dá informações detalhadas de como realizá-las
- ( ) B- Manda que as execute sem detalhar
- ( ) C- Dá suporte quando precisa
- ( ) D- Passa e cobra de forma descompromissada

4 – Quando você realiza um bom trabalho, seu chefe:

- ( ) A- Elogia e demonstra satisfação
- ( ) B- Elogia e não demonstra satisfação
- ( ) C- Não elogia, demonstra satisfação
- ( ) D- Não elogia nem demonstra satisfação

5 – Quando você comete uma falha, como seu chefe se comporta?

- ☐ A- Chama sua atenção na frente dos outros
- ☐ B- Dá um *feed back* em particular
- ☐ C- Não reclama
- ☐ D- Deixa pra lá

6 – Você acha que o estilo de liderar do seu chefe motiva você e os outros a terem uma produtividade maior e mais satisfação com o trabalho?

- ☐ A- Sim
- ☐ B- Não

Porquê?

---

7 – Você se sente liderado ou chefiado e sabe a diferença?

- ☐ A- Liderado; sim
- ☐ B- Liderado; não
- ☐ C- Chefiado; sim
- ☐ D- Chefiado; não

Explique:

---

8 – Quantas vezes você faltou ao trabalho nos últimos 3 meses e por que motivos?

- ☐ A- Entre 6 e 20 vezes por motivo de doença
- ☐ B- Entre 6 e 20 vezes por problemas particulares
- ☐ C- Menos de 6 vezes por motivo de doença
- ☐ D- Menos de 6 vezes por problemas particulares
- ☐ E- Não lembra

9 – Você tem liberdade para tomar decisões?

- ☐ A- Frequentemente
- ☐ B- Algumas vezes
- ☐ C- Raramente
- ☐ D- Nunca

10 – Você tem espaço para opinar nas ordens do seu chefe?

- ☐ A- Frequentemente
- ☐ B- Algumas vezes
- ☐ C- Raramente
- ☐ D- Nunca

11 – O seu chefe motiva a cooperação entre os funcionários?

- ☐ A- Frequentemente
- ☐ B- Algumas vezes
- ☐ C- Raramente
- ☐ D- Nunca

12 – De que forma os resultados/produção são cobrados pela sua chefia?

- ☐ A- Sob forma de pressão
- ☐ B- Gratificação por cumprimento de meta
- ☐ C- Raramente cobrada

13 – Você sabe quais são as perspectivas futuras da empresa?

- ☐ A- Sim, o líder sempre comenta e cobra
- ☐ B- Não se toca no assunto
- ☐ C- Passa as informações, mas não cobra

14 – Onde você se vê atuando profissionalmente nos próximos 10 anos?

- ☐ A- Na mesma empresa
- ☐ B- Em uma empresa pública
- ☐ C- Em uma empresa privada
- ☐ D- Em seu próprio negócio

15 – Se você fosse o líder do departamento, como agiria?

---

## APÊNDICE B – FIGURAS

<i>Nº da Questão</i>	<i>Parâmetro avaliado</i>	<i>Importância para a Motivação</i>	<i>Fator mais efetivo</i>
2	Coincidência tipo de tarefa entre o desejado e o executado	Muito Importante	Coincidência entre o desejado e o executado
3	Estilo do líder ao distribuir tarefas (suporte, diretivo, laissez-faire)	Pouco importante	Estilo Diretivo
4	Reconhecimento do líder frente ao bom trabalho do liderado.	Pouco importante	A prática do “elogio” mostrou uma pequena vantagem sobre as outras formas de reconhecimento.
11	Cooperação estimulada pelo líder	Muito importante	Líderes que estimulam a cooperação.
12	Forma de cobrança da produtividade	Muito importante	Gratificação frente ao alcance de metas.
13	Informações sobre as perspectivas futuras da empresa	Muito importante	Informa sempre

**Tabela 1 - Parâmetros geradores de motivação.**

<i>Nº da Questão</i>	<i>Parâmetro avaliado</i>	<i>Importância para a Motivação</i>
1	Transmissão dos valores filosóficos da empresa.	Não influencia
5	Resposta do líder frente a uma falha Indicativo de tipo de líder (suporte, diretivo, laissez-faire)	Não influencia
9	Liberdade para a tomada de decisões. Indicativo do tipo de líder (Autocrático VS Democrático)	Não influencia
10	Liberdade para opinar nas ordens do líder. Indicativo do tipo de líder (Autocrático VS Democrático)	Não influencia

**Tabela 2 - Parâmetros não geradores de motivação.**



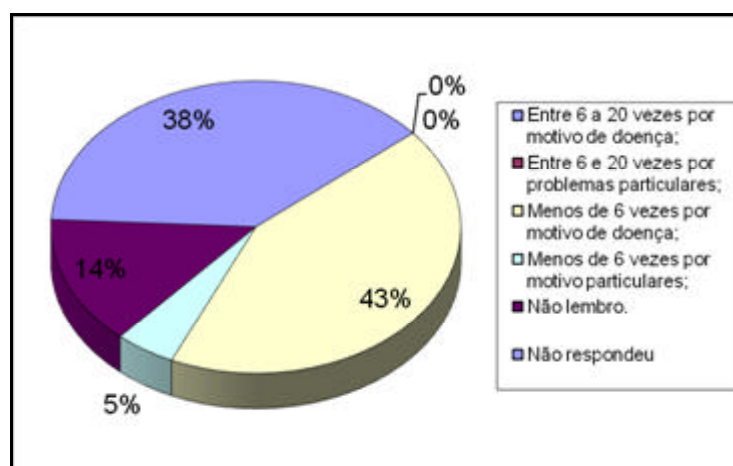


Fig. 25 - Questão (8) - Medida de absenteísmo

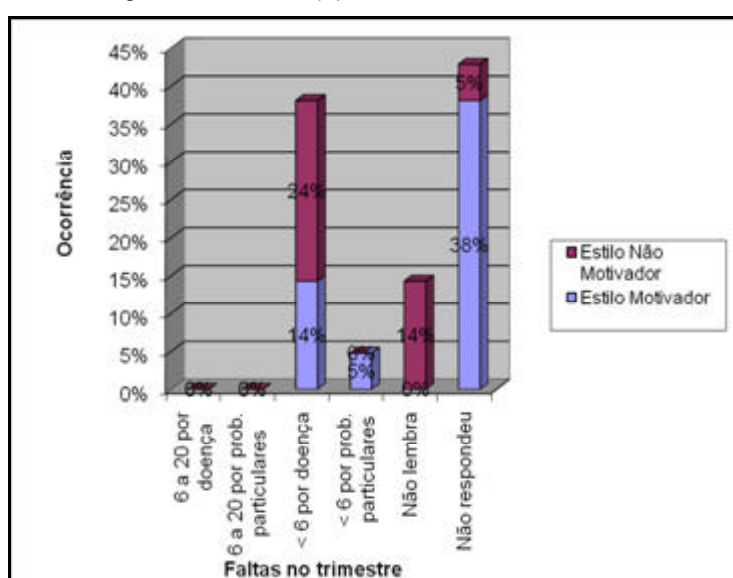


Fig. 26 - Cruzamento do índice de absenteísmo com o estado motivacional

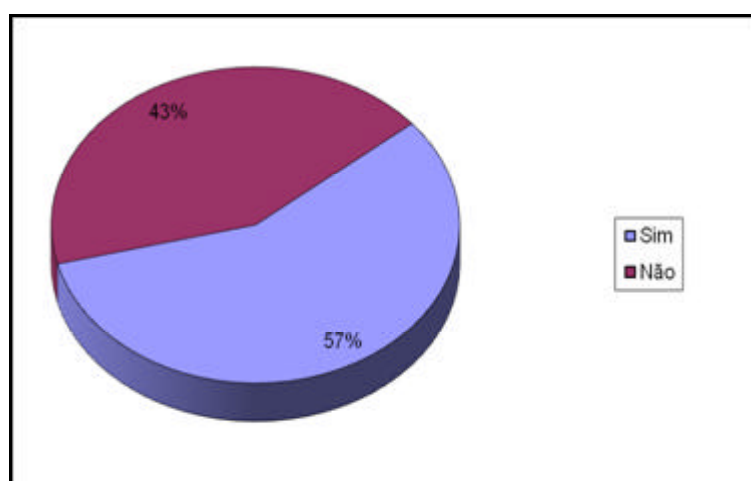


Fig. 27 - Questão (6) Distribuição do estado motivacional

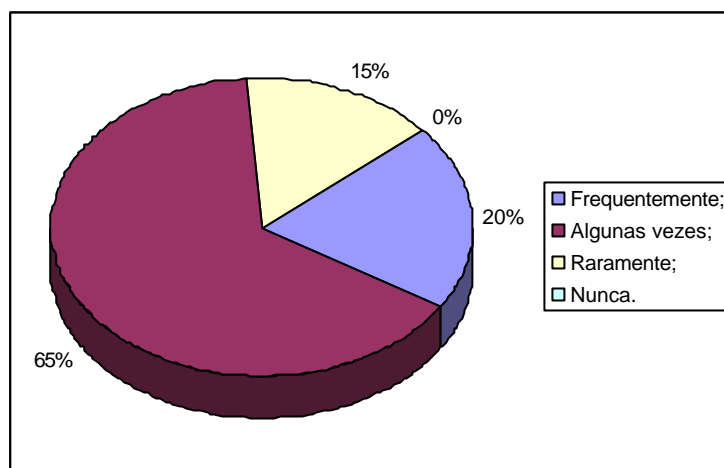


Fig. 28 - Questão (9) - Liberdade para a tomada de decisões

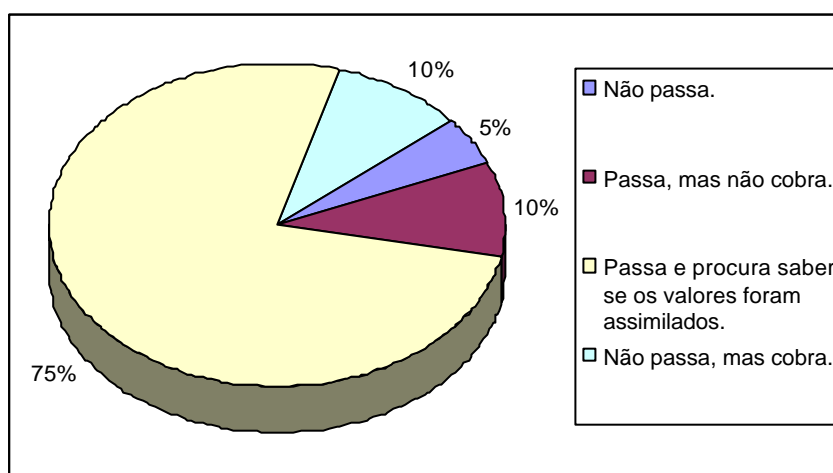


Fig. 29 - Forma de transmissão dos valores filosóficos da empresa

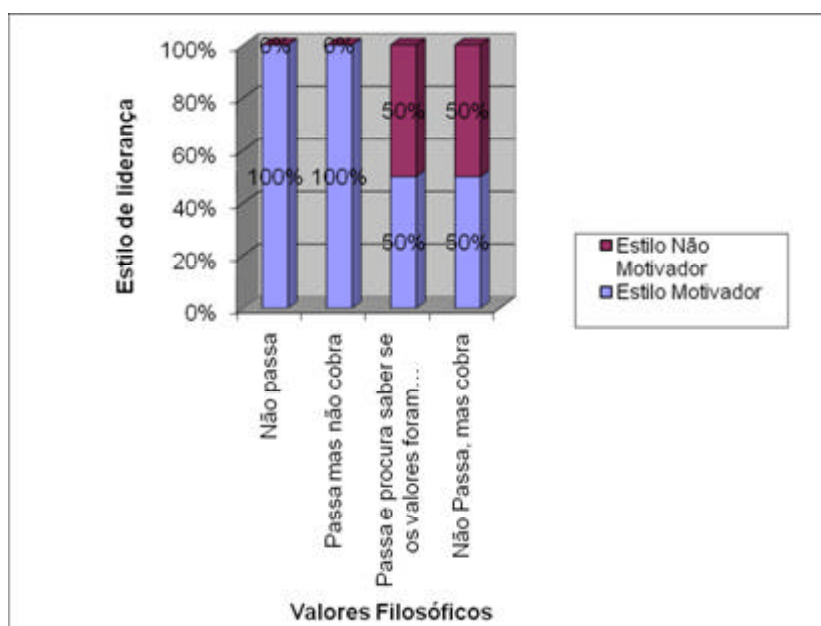


Fig. 30 - Cruzamento da transmissão de valores filosóficos com a motivação do funcionário

## APÊNDICE C - TABELA DE VALORES RELATIVOS DO QUESTIONÁRIO / GRÁFICOS

### Questão 1 / Figura – 29

Escolha das Alternativas	Número de respondentes	Percentual %
A	1	5%
B	2	10%
C	16	75%
D	2	10%

### Questão 2 / Figura – 29

Escolha das Alternativas	Número de respondentes	Percentual %
A	2	10%
B	6	29%
C	12	56%
D	1	5%

### Questão 3 / Figura – 7

Escolha das Alternativas	Número de respondentes	Percentual %
A	7	33%
B	4	19%
C	10	48%
D	0	0%

### Questão 4 / Figura – 10

Escolha das Alternativas	Número de respondentes	Percentual %
A	14	67%
B	0	0%
C	3	14%
D	4	19%

### Questão 5 / Figura – 12

Escolha das Alternativas	Número de respondentes	Percentual %
A	7	33%
B	13	62%
C	0	0%
D	1	5%

**Questão 6 / Figura –27**

<b>Escolha das Alternativas</b>	<b>Número de respondentes</b>	<b>Percentual %</b>
A	12	57%
B	9	43%

**Questão 7/ Figura – 2**

<b>Escolha das Alternativas</b>	<b>Número de respondentes</b>	<b>Percentual %</b>
A	12	55%
B	1	5%
C	8	40%
D	0	0%

**Questão 8 / Figura –25**

<b>Escolha das Alternativas</b>	<b>Número de respondentes</b>	<b>Percentual %</b>
A	0	0%
B	0	0%
C	9	43%
D	1	5%
E	3	14%
F	8	38%

**Questão 9 / Figura – 28**

<b>Escolha das Alternativas</b>	<b>Número de respondentes</b>	<b>Percentual %</b>
A	4	20%
B	14	65%
C	3	15%
D	0	0%

**Questão 10 / Figura – 5**

<b>Escolha das Alternativas</b>	<b>Número de respondentes</b>	<b>Percentual %</b>
A	4	19%
B	15	71%
C	1	5%
D	1	5%

**Questão 11 / Figura – 19**

<b>Escolha das Alternativas</b>	<b>Número de respondentes</b>	<b>Percentual %</b>
A	12	57%
B	5	24%
C	3	14%
D	1	5%

**Questão 12 / Figura – 14**

<b>Escolha das Alternativas</b>	<b>Número de respondentes</b>	<b>Percentual %</b>
A	12	57%
B	9	43%
C	0	0%

**Questão 13 / Figura –21**

<b>Escolha das Alternativas</b>	<b>Número de respondentes</b>	<b>Percentual %</b>
A	14	67%
B	6	28%
C	1	5%

**Questão 14 / Figura – 23**

<b>Escolha das Alternativas</b>	<b>Número de respondentes</b>	<b>Percentual %</b>
A	2	10%
B	13	61%
C	1	5%
D	5	24%